

PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ED AFFIDAMENTO DELL'INCARICO

Il Segretario Generale con propria determinazione n. 296 del 09.08.2005 ha approvato i criteri volti a:

- valutare la posizione organizzativa al fine della determinazione della retribuzione di posizione;
- individuare il candidato idoneo a cui conferire l'incarico di posizione organizzativa.

La valutazione della posizione è il risultato della pesatura dei seguenti macro ambiti:

- livello di complessità organizzativa – peso 35% - totale punti a disposizione 10
- livello di responsabilità - peso 35% - totale punti a disposizione 10
- livello di rilevanza strategica – peso 30% - totale punti a disposizione 10.

La valutazione dei candidati al fine di individuare quello idoneo a ricoprire l'incarico di posizione organizzativa, prevede i seguenti criteri:

- natura e caratteristiche dei programmi da attuare
- le posizioni già ricoperte all'interno dell'amministrazione e di altre amministrazioni;
- le esperienze amministrative, gestionali e professionali acquisite nonché elevate conoscenze plurispecialistiche;
- grado di conseguimento degli obiettivi assegnati
- la competenza professionale e la qualificazione culturale in relazione all'incarico da ricoprire;
- elevate capacità di sviluppare relazioni interne ed esterne e di motivare i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi;
- elevate attitudini all'organizzazione delle risorse umane e strumentali;
- elevate capacità di gestire i cambiamenti organizzativi, le innovazioni procedurali nonché il mutamento degli obiettivi e di adeguarsi ad essi
- elevata capacità di definire programmi di attività

Per ciascuno dei suddetti ambiti vengono definiti preventivamente i criteri di valorizzazione dei punteggi, in modo da assicurare omogeneità ed oggettività alla valutazione stessa (esclusi gli ambiti che richiedono la valutazione di attitudini e capacità, che è effettuata dai dirigenti competenti ed approvata dal Segretario Generale).

La pesatura, nell'ambito di massimo 100 punti, viene differenziata in relazione alla singola posizione organizzativa da valutare.

Per consentire la più ampia e trasparente partecipazione, ogni responsabile di U.O. di cat. D che abbia proposto la propria candidatura, viene valutato relativamente ad ogni posizione istituita, con l'obiettivo di trovare quello maggiormente idoneo a ricoprire il singolo incarico.

L'intera procedura di valutazione e affidamento dell'incarico di posizione organizzativa viene gestita dal Segretario Generale, con il supporto del Dirigente e dell'ufficio Personale.

Di seguito vengono riportate le schede di valutazione:



**CRITERI PER IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO PER
POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

CRITERI DI VALUTAZIONE	PESO
natura e caratteristiche dei programmi da attuare	
le posizioni già ricoperte all'interno dell'amministrazione e di altre amministrazioni	
le esperienze amministrative, gestionali e professionali acquisite nonché elevate conoscenze plurispecialistiche	
grado di conseguimento degli obiettivi assegnati	
la competenza professionale e la qualificazione culturale in relazione all'incarico da ricoprire	
elevate capacità di sviluppare relazioni interne ed esterne e di motivare i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi	
elevate attitudini all'organizzazione delle risorse umane e strumentali	
elevate capacità di gestire i cambiamenti organizzativi, le innovazioni procedurali nonché il mutamento degli obiettivi e di adeguarsi ad essi	
elevata capacità di definire programmi di attività	
TOTALE (max 100 punti)	

IL VICE SEGRETARIO GENERALE

IL SEGRETARIO GENERALE



**SCHEDA DI VALUTAZIONE
DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

LIVELLO DI COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA – PESO 35

Dimensione	Punteggio Attribuito Da 1 a 10 punti
Complessità ed instabilità del quadro normativo di riferimento	Punti ____
Complessità del sistema di relazioni interne con unità organizzative ed esterne con l'utenza e/o con soggetti esterni aventi anche rappresentanza istituzionale	Punti ____
Complessità gestionale con riguardo all'entità delle risorse umane coordinate ed all'entità delle risorse economiche gestite	Punti ____

Somma dei punteggi _____ per peso 35% = _____

LIVELLO DI RESPONSABILITA' – PESO 35

Dimensione	Punteggio Attribuito Da 1 a 10 punti
Livello di partecipazione ai processi di programmazione e di controllo	Punti ____
Livello di autonomia gestionale ed organizzativa	Punti ____
Livello di responsabilità di prodotto e di risultato	Punti ____

Somma dei punteggi _____ per peso 35% = _____

LIVELLO RILEVANZA STRATEGICA – PESO 30

Dimensione	Punteggio Attribuito Da 1 a 10 punti
Livello di rilevanza politico-strategica degli obiettivi da realizzare	Punti ____
Livello di rilevanza tecnico-strategica degli obiettivi da realizzare	Punti ____
Complessità degli obiettivi e dei programmi da realizzare in rapporto alla <i>mission</i> dell'Ente	Punti ____

Somma dei punteggi _____ per peso 30% = _____

**Punteggio totale della posizione = _____ che corrisponde al _____% del
punteggio totale di 30.**

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE CAPACITA' MANAGERIALI

La valutazione delle prestazioni e dei risultati degli incaricati di posizione organizzativa viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

Ambito di valutazione	peso
Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'area dirigenziale di appartenenza	20
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali correlati alla valutazione dei comportamenti organizzativi	70
Valutazione condizioni di contesto	10
Totale	100

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'area dirigenziale di appartenenza (Area Servizi Generali compresi gli Uffici in Staff; Area Servizi alle Imprese) riguarda gli obiettivi operativi derivanti dal cruscotto del dirigente dell'Area di appartenenza; la % di raggiungimento degli obiettivi è il risultato ponderato degli stessi in relazione al peso di ciascuno di essi.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali correlata alla valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda gli obiettivi assegnati annualmente alla posizione organizzativa tenuto conto del suo apporto qualitativo alla performance individuale/organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, prevedendo per tale valutazione dell'apporto qualitativo una graduazione da insufficiente a molto alto. Gli obiettivi sono assegnati sulla base della scheda di programmazione allegata in calce al presente documento.

I comportamenti organizzativi riguardano l'impegno profuso; la qualità della prestazione individuale resa; le capacità direzionali e gestionali dimostrate; l'autonomia, la propensione all'assunzione di responsabilità e la polifunzionalità; la propensione all'apprendimento; l'adattabilità ai mutamenti organizzativi la propensione all'innovazione; il coinvolgimento personale.

La valutazione delle condizioni di contesto riguarda gli eventi prevedibili e non che possono aver svantaggiato l'interessato nel perseguimento dei propri obiettivi.

Per ciascun ambito di valutazione dei comportamenti organizzativi sono previsti i seguenti livelli di giudizio, che prevedono una valutazione da gravemente negativa ad eccellente.

Valutazione	Punteggio
Gravemente insufficiente	0
Insufficiente	1
Sufficiente	2-3
Adeguito	4-5
Buono	6-7
Ottimo	8-9
Eccellente	10

La valutazione dei risultati raggiunti viene considerata negativa al mancato raggiungimento della soglia del 70% nel conseguimento del target prefissato.

La valutazione dei comportamenti organizzativi gravemente insufficiente o insufficiente non dà diritto alla retribuzione di risultato, anche in presenza di risultati raggiunti.

La valutazione complessiva viene infine parametrata alla fascia di presenza effettiva in servizio nel corso dell'anno, fermo restando che a fronte di una presenza inferiore a 785 ore l'incaricato di posizione organizzativa non percepisce alcuna retribuzione di risultato.

I soggetti competenti alla valutazione annuale delle posizioni organizzative sono i dirigenti secondo competenza. Di seguito viene riportata la scheda di valutazione annuale.



**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI
DEI FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

ANNO _____

Sezione 1

VALUTATO	
Cognome:	Nome:
Categoria:	Posizione economica
Posizione organizzativa	Dal

DIRIGENTE VALUTATORE:	
Cognome:	Nome:

VALUTAZIONE FINALE DEL FUNZIONARIO Risultati e prestazione	
Risultati operativi dell'Area dirigenziale di appartenenza (sez. 2)	Punti _____
Risultati individuali parametrati all'apporto qualitativo (sez. 3)	Punti _____
Condizioni di contesto (sez. 6)	Punti _____
Totale valutazione	Punti _____
Valutazione finale correlata alla presenza _____ (rif. tabella sottostante)	Punti _____

Fascia A - presenza in servizio da 1570 ore	100,00%
Fascia B - presenza in servizio da 1420 a 1569 ore	90,00%
Fascia C - presenza in servizio da 1270 a 1419 ore	80,00%
Fascia D - presenza in servizio da 1120 a 1269 ore	70,00%
Fascia E - presenza in servizio da 970 a 1119 ore	60,00%
Fascia F - presenza in servizio da 785 a 969 ore	50,00%
Fascia G - presenza in servizio fino a 784 ore	Non percepisce il risultato
Presenza effettiva della posizione organizzativa _____ ore ____	

Data notifica: _____

Firma del Valutato

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DELL'AREA DIRIGENZIALE DI APPARTENENZA (peso 20)

Sezione 2

Risultati operativi conseguiti dall'Area dirigenziale di competenza	% raggiungimento
Cruscotto obiettivi operativi Area dirigenziale di competenza - Piano della Performance 20__ - 20__ approvato il _____	% raggiungimento _____ (risultato ponderato in relazione al peso di ciascun obiettivo/indicatore operativo dell'Area dirigenziale di competenza) Report allegato
	Punteggio conseguito parametrato a 20 punti (peso) _____
	legenda: obiettivo raggiunto fino al 69%= 0 punti obiettivo raggiunto dal 70% al 89% = 15,5/19,9 obiettivo raggiunto dal 90 al 100% = 20 punti
Note correlate:	

CORRELAZIONE TRA RISULTATI RAGGIUNTI (sez. 4) E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (sez. 5) peso 70

Sezione 3

Declaratorie per la valutazione	Punteggio Valutazione apporto individuale
L'apporto qualitativo alla performance individuale ed organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, è molto alto.	5
L'apporto qualitativo alla performance individuale ed organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, è alto.	4
L'apporto qualitativo alla performance individuale ed organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, è mediamente alto.	3
L'apporto qualitativo alla performance individuale ed organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, è soddisfacente.	2
L'apporto qualitativo alla performance individuale ed organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, è basso.	1
L'apporto qualitativo alla performance individuale ed organizzativa, in termini di comportamenti organizzativi, è insufficiente.	0
<p>Legenda</p> <p>La valutazione dei comportamenti organizzativi /apporto qualitativo di cui alla sez. 4, incide sui risultati raggiunti di cui alla presente sezione nel seguente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valutazione 5: incide nella misura di 1 - valutazione 4: incide nella misura di 0,85 - valutazione 3: incide nella misura di 0,7 - valutazione 2: incide nella misura di 0,55 - valutazione 1: incide nella misura di 0,4 - valutazione 0: incide nella misura di 0,0 <p>Punteggio valutazione comportamenti organizzativi ____ a cui corrisponde la fascia di valutazione ____ Punteggio conseguito nella sez. 4 ____ x ____ = _____</p>	
Punteggio parametrato a 70 punti (peso): 70 x ____ = ____ punti	
Note correlate:	

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI DA CORRELARE ALL'APPORTO QUALITATIVO di cui alla sez. 5

Sezione 4

Risultati conseguiti dal funzionario "posizione organizzativa"	% raggiungimento
Cruscotto obiettivi operativi dell'U.O. di appartenenza - Piano della Performance 20__ - 20__ approvato il _____ Peso ____%	% raggiungimento _____ x peso _____ = _____ (risultato ponderato in relazione al peso di ciascun obiettivi/indicatore attribuito all'U.O. di appartenenza) Report allegato
1° Obiettivo assegnato alla P.O. (_____ _____ _____) Peso ____%	% raggiungimento _____ x peso _____ = _____ Report allegato
2° Obiettivo assegnato alla P.O. (_____ _____ _____) Peso ____%	% raggiungimento _____ x peso _____ = _____ Report allegato
Punteggio totale conseguito _____	

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI – APPORTO QUALITATIVO DA CORRELARE AI RISULTATI CONSEGUITI di cui alla sez. 4

Sezione 5

Impegno profuso		punteggio
Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze dell'U.O.	Grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'ente e di quelli direttamente assegnati	
Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro	Grado di effettiva disponibilità manifestata anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro, al fine di superare i picchi di attività	
Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite	Svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio organizzando riunioni periodiche, comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale anche tra aree e settori diversi.	
Qualità della prestazione individuale resa		
Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:	svolgimento delle attività e produzione di risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori; rispetto in generale delle scadenze di legge/procedimento o di quelle legate ad adempimenti trasversali a più uffici	
Professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:	capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse o di anticiparle e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali anche di tipo plurispecialistico; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.	

Capacità direzionali e gestionali dimostrate		
Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorire la crescita professionale:	valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenze del personale, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato; promozione di gruppi di lavoro anche tra soggetti appartenenti ad unità diverse per il raggiungimento di obiettivi trasversali o per la gestione di processi e/o funzioni di staff.	
Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:	capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato, capacità di prevenzione, gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali; capacità propositiva per l'adozione di misure organizzative del lavoro in grado di prevenire l'insorgere di conflittualità	
Capacità di programmazione del lavoro e di gestione dei servizi:	capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale nell'ambito dell'area, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo ed efficace funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza e per orientare l'attività al raggiungimento degli obiettivi; capacità di controllare il lavoro svolto e di individuare criticità in modo da riorientare prontamente la programmazione	
Leadership dimostrata	autorevolezza e riconoscimento del proprio ruolo organizzativo percepito dai dirigenti; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato; capacità di gestire in maniera integrata i rapporti con i collaboratori.	
Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità		
Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:	capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità, anche di tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria - in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard, ovvero nella adozione di provvedimenti finali aventi rilevanza esterna e con implicazioni amministrativo-contabili di propria competenza.	
Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:	capacità di trattare pratiche/processi di lavoro che richiedono competenze e conoscenze diversificate; capacità di gestire attività di competenza dell'area che coinvolgono più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso; capacità di gestire in maniera integrata attività e servizi anche interessanti più servizi e/o settori e di mantenere un buon sistema di relazioni interpersonali	
Propensione all'apprendimento		
Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:	capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, di effettuare approfondimenti individuali, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.	
Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione		
Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:	capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nella erogazione dei servizi, nonché per realizzare economie o una maggiore efficienza produttiva.	
Adattabilità ai cambiamenti organizzativi	Propensione al cambiamento e capacità di cambiare atteggiamenti e condotta in relazione al nuovo contesto organizzativo; dimostrazione di tenere sotto controllo la situazione e capacità di operare in situazioni di incertezza legate alla nuova condizione organizzativa.	
Coinvolgimento personale		
Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:	attività propulsiva e coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente secondo le priorità definite, al di là delle mansioni di stretta competenza; orientamento al risultato; interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente - in maniera non prevalente - altro personale; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse; coinvolgimento nelle politiche di contenimento della spesa e di massimizzazione dei costi/benefici delle attività camerali.	

Sentimento di appartenenza all'ente:	tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative aziendali e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.	
Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:	capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, dell'andamento della propria attività e del personale coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione; tempestività nella segnalazione di eventuali criticità ai propri superiori, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica.	
Totale punteggi valutazione comportamenti organizzativi		
Su totale punti		170

Valutazione	Punteggio
Gravemente insufficiente	0
Insufficiente	1
Sufficiente	2-3
Adeguate	4-5
Buono	6-7
Ottimo	8-9
Eccellente	10

CONDIZIONI DI CONTESTO (peso 10)

Sezione 6

Eventi sfavorevoli non prevedibili che possono aver svantaggiato l'interessato nel perseguimento degli obiettivi	Punteggio (0-10) _____
Motivazioni: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Note ed osservazioni del valutato:

Data _____

firma del valutato _____

firma del valutatore _____

Di seguito viene proposta la scheda di pianificazione degli obiettivi annuali:

Obiettivi individuali ufficio _____ anno 20__

Responsabile: _____

Obiettivo/Indicatore	Target	Peso
ANNO 20__		
Descrizione attività svolte al 30/04/20__		
% di realizzazione (indicatore finale 20__/actual)		
Descrizione attività svolte al 30/09/20__		
% di realizzazione (indicatore finale 20__/actual)		
Descrizione attività svolte al 31/12/20__		
% di realizzazione (indicatore finale 20__/actual)		