

Modello A – Criteri di graduazione

Esempio di modello descrittivo dei criteri di valutazione **Criteri di valutazione - punteggi**

Trasversalità

(complessità relazionale)

1-3

Sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolti dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività qualitativa e quantitativa dei rapporti con i "clienti interni" ed i portatori di interessi diffusi ("stakeholders").

Livello 1: i processi e le attività dalla posizione implicano relazioni ordinarie e consolidate con altre strutture organizzative interne;

Livello 2: i processi e le attività gestite implicano relazioni ordinarie con posizioni apicali di strutture organizzative interne e con soggetti esterni;

Livello 3: i processi e le attività gestite implicano relazioni frequenti ed intense di alto livello anche professionale, con soggetti interni ed esterni.

Complessità operativa e organizzativa

1-9

Sono considerate:

A) la composizione della struttura operativa di cui assume la responsabilità il titolare in relazione alla tipologia e quantità di risorse umane assegnate, con conseguente complessità gestionale.

Sono individuati i seguenti livelli:

1. da n. 1 a n. 2 dipendenti assegnati: p. 1

2. da n. 3 a n. 4 dipendenti assegnati: p.2;

3. da n. 5 a n. 6 dipendenti assegnati area funzionari, ulteriori p.1;

4. da n. 7 a n. 8 dipendenti assegnati area funzionari, ulteriori p. 2;

B) la complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. livello di tempi da rispettare, rilevanza dell'istruttoria).

Attività soggette a rischio/contenzioso

1-5

Sono considerati:

A) per quanto riguarda l'aspetto del rischio, il Piano Anticorruzione in relazione alle attività maggiormente esposte. Si considera il livello di esposizione a rischio come definito nel PTPCT: 1) per attività esposte a rischio basso e medio p.1; 2) per attività esposte a rischio alto p.2; 3) per attività esposte a rischio molto alto e altissimo p.3.

B) con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la rilevanza dell'incidenza del prodotto finale dell'attività nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità di prodotto, civile e amministrativa). Sono considerati i pregressi casi di contenzioso.

Responsabilità finanziaria di entrata e spesa

1-5

È considerata la rilevanza dei budget gestiti a livello di entrata e di spesa.

Possono essere individuati, in base al bilancio dell'Ente, livelli di budget in relazione ai quali attribuire i punteggi.

Sono considerate differentemente le entrate e le spese, e fra queste le risorse di parte corrente rispetto a quelle in conto capitale.

Strategicità

(responsabilità organizzativa di mandato)

1-3

È considerata la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato.

Livello 1: i processi e le attività gestite implicano assumono un rilievo ordinario rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione;

Livello 2: i processi e le attività gestite risultano significative per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione;

Livello 3: i processi e le attività gestite risultano direttamente collegate al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Sono valutati: il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività.

Sono individuati i seguenti livelli:

processi ed attività ad elevato contenuto standardizzato (p. 1)

processi e attività con ordinaria complessità tecnico gestionale (p. da 2 a 3)

processi e attività con rilevante complessità tecnica gestionale (p. da 4 a 5).

In relazione alle posizioni di tipo b) caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, per il criterio "complessità operativa ed organizzativa", l'Ente può riconoscere un punteggio minimo di due punti da aggiungere comunque alla valutazione del criterio come risultante dagli altri elementi riscontrati, fermo restando il punteggio massimo ottenibile per questo criterio (cioè p.9)

Modello B - Scheda di analisi per attribuzione dei punteggi

Struttura di riferimento

Area:

Denominazione della Posizione di E.Q.: Organi istituzionali

Composizione della E.Q.: posizioni area Funzionari, n....., posizioni area istruttori, n., posizioni area Operatori Esperti, n....; personale a tempo determinato, n.

Tipologia della posizione in relazione al CCNL:

- Posizione con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- Posizione che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali, oppure acquisita attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità;
- Posizione che richiede la presenza di entrambe le condizioni

Descrizione delle caratteristiche della posizione e attribuzione punteggio:

E.Q. Organi istituzionali: comprende le attività relative a: gestione indennità di carica, presenze, rimborsi, organizzazione consiglio comunale, commissioni, altro.

Parametro valutazione	Descrizione	Punteggio
Trasversalità (<i>responsabilità relazionale</i>)	I processi e le attività gestite presentano una normale/scarsa rilevanza di relazioni esterne e interne, in quanto riguardano essenzialmente	
Complessità operativa organizzativa	I processi decisionali si presentano in linea di massima standardizzati; i processi richiedono l'attività di n..... dipendenti, tranne che per che prevedono un coinvolgimento più/meno ampio.	
Attività soggette a rischio/contenzioso	In relazione al PTPCT sono esposte a rischio le seguenti attività: a) (indicare il livello di esposizione); b) (indicare il livello di esposizione). In relazione agli interessi coinvolti e alle esperienze precedenti non si ravvisano/si ravvisano cause di contenzioso.	
Responsabilità finanziaria di entrata e spesa	Previsioni di entrate assegnate ; Previsioni di spesa corrente assegnate ; Previsioni di spesa capitale assegnate ;	
Strategicità (<i>responsabilità organizzativa di mandato</i>)	I processi e le attività gestite assumono un rilievo rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione	

Modello C - Scheda di analisi per attribuzione dei punteggi

SCHEDA VALUTAZIONE DI TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE ANNO

SIG. _____

RESPONSABILE DEL SETTORE _____

CAT. _____ POSIZIONE ECONOMICA _____

PROFILO PROFESSIONALE _____

Elementi	Punteggio Assegnato
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi/performance assegnati al Settore come rilevato dal Piano degli obiettivi/performance	Max punti 50
Scheda valutazione:	Max punti 40
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio.	Da 0 a 3
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze.	Da 0 a 3
Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente.	Da 0 a 5
Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro.	Da 0 a 3
Capacità di interagire e lavorare con il dirigente per raggiungere gli obiettivi "di sistema" dell'ente.	Da 0 a 5
Arricchimento professionale collegato alla positiva frequenza di interventi formativi e di aggiornamento.	Da 0 a 3
Attitudine all'analisi ed all'individuazione - implementazione delle soluzioni ai problemi operativi.	Da 0 a 7
Attitudine al coordinamento dei servizi assegnati	Da 0 a 3
Capacità di ottimizzare la microrganizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori.	Da 0 a 5
Orientamento all'utenza.	Da 0 a 3
Giudizio complessivo sull'operato del dipendente	Max punti 10
TOTALE	Max punti 100

Ponte San Pietro, _____

Il Segretario generale		Il Responsabile per presa visione

Scheda Valutazione (Max 40 punti):

Punti	CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO.
0	Il funzionario dimostra scarsa capacità di rispettare e far rispettare le regole
1	Il funzionario struttura un sistema di relazioni organizzative fondato esclusivamente sul rispetto degli adempimenti formali.
2	Il funzionario organizza il lavoro della struttura configurando, a latere rispetto al sistema organizzato in termini formali, gruppi di lavoro e modalità organizzative che permettono di rivolgere una particolare attenzione al programma di lavoro ed ai risultati perseguiti.
3	Il funzionario organizza un sistema organizzativo che risulta finalizzato ad una ottimizzazione del lavoro di gruppo ed al monitoraggio puntuale dei risultati ottenuti rispetto alle prestazioni e servizi attesi; parimenti è stato sviluppato un sistema di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.
Punti	RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE.
0	Il funzionario non è in grado di impostare il proprio lavoro con efficienza e il dirigente deve intervenire per effettuare un costante controllo sui tempi delle procedure e le scadenze.
1	Il funzionario è in grado di rispettare in condizioni di assoluta normalità i tempi e le scadenze fissate dall'Amministrazione.
2	Il funzionario è in grado di fronteggiare anche le situazioni di emergenza e gli imprevisti in modo adeguato.
3	Il funzionario riesce a governare le problematiche gestionali in qualunque circostanza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.
Punti	SENSO DI APPARTENENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE
0	Il funzionario dimostra un'assoluta mancanza di attenzione all'immagine dell'ente.
3	Il funzionario esprime nello svolgimento della sua attività un senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'ente sufficiente.
4	Il funzionario pur dimostrando di avere un senso di appartenenza ed di attenzione all'immagine dell'ente non effettua proposte autonome mirate alla promozione dell'ente stesso.
5	Il funzionario propone autonomamente nuovi progetti/risorse al fine di promuovere l'immagine dell'ente locale, oltre che attraverso una sua partecipazione attiva e questo rende la sua prestazione eccellente.
Punti	CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO
0	Il funzionario ha una scarsa conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro e la prestazione è al di sotto delle attese.
1	Il funzionario conosce sufficientemente gli strumenti e dei metodi di lavoro necessari per l'espletamento della sua attività, anche se però la prestazione non è pienamente corrispondente alle aspettative del dirigente.
2	Il funzionario dimostra discrete qualità professionali, tecniche e organizzative tali da poter svolgere completamente e in autonomia la sua attività.
3	Il funzionario esprime nel proprio ambito professionali competenze specialiste applicando le proprie conoscenze ed abilità tecniche alla metodologia di lavoro raggiungendo così risultati eccellenti.

Punti	CAPACITA' DI INTERAGIRE E LAVORARE CON IL DIRIGENTE PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI "DI SISTEMA" DELL'ENTE
0	Il funzionario è assolutamente non in grado di interagire e di lavorare con il dirigente e questo va a discapito degli obiettivi da raggiungere
3	Il funzionario pur essendo disposto e collaborativo dimostra una capacità di interagire e di lavorare con il dirigente appena sufficiente e comunque inferiore rispetto alle aspettative.
4	Il funzionario è ben disposto a lavorare e a interagire con il dirigente per il raggiungimento degli obiettivi di sistema dell'ente.
5	Il funzionario oltre ad avere un grado di interazione e di capacità di lavorare con il dirigente è riuscito ad instaurare un rapporto di collaborazione sinergico a totale vantaggio degli obiettivi che l'ente si è prefissato.
Punti	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE COLLEGATO ALLA POSITIVA FREQUENZA DI INTERVENTI FORMATIVI E DI AGGIORNAMENTO.
0	Non ha partecipato alle iniziative proposte dal Dirigente.
1	Ha partecipato alle iniziative proposte dal Dirigente.
2	Ha partecipato alle iniziative sia interne che esterne all'amministrazione ed ha applicato alle sue prestazioni le informazioni ricevute nel corso degli interventi formativi e di aggiornamento.
3	Ha partecipato alle iniziative sia interne che esterne all'amministrazione applicando alle sue prestazioni le informazioni ricevute nel corso degli interventi formativi e di aggiornamento. Inoltre ha dimostrato di aver realizzato dei percorsi autonomi di arricchimento professionale
Punti	ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI
0	Non dimostra capacità di assumere proprie soluzioni ai problemi operativi di lieve entità e si rivolge costantemente al dirigente di riferimento
1	Nella individuazione delle soluzioni ai problemi si affida troppo spesso alla riformulazione di soluzioni già sperimentate dimostrando scarsa propensione alla ricerca di soluzioni innovative e/o migliorative.
4	Dimostra di ricorrere a soluzioni già collaudate nell'impostare il lavoro introducendo di tanto in tanto risoluzioni nuove e innovative.
5	E' evidente lo sforzo rivolto al miglioramento del servizio e delle procedure gestite in una logica di adattamento sia alle nuove disposizioni normative, sia al mutare delle esigenze dei soggetti ai quali viene rivolto il servizio.
7	La tensione verso il miglioramento delle prestazioni del servizio comporta l'impegno a verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto normativo e ambientale di riferimento. E' previsto l'aggiornamento delle modalità operative, non più come attività "una tantum", ma come normale conseguenza della gestione.
Punti	ATTITUDINE AL COORDINAMENTO DEI SERVIZI ASSEGNATI
0	Il funzionario non è in grado di effettuare un efficiente coordinamento tra i servizi assegnati e questo comporta una perdita di efficienza globale dell'area a lui assegnata
1	Dimostra di prediligere l'aspetto formale rispetto a quello negoziale. Il ricorso a momenti di confronto con il gruppo è raro, viene preferito lo scambio diretto di informazioni e comunicazioni di servizio piuttosto che il confronto con il gruppo.
2	Lo stile di coordinamento promuove con una certa frequenza momenti di confronto con il gruppo di lavoro e le capacità del responsabile consentono di utilizzare il contributo dei collaboratori ai fini di migliorare il servizio.
3	Ricorre ordinariamente all'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo di lavoro riuscendo a minimizzare i conflitti interpersonali e ad ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.

Punti	CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE, ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI
0	Nel coordinamento dei servizi, pur mantenendo normalmente rapporti di scambio comunicativo con i collaboratori, ricorre raramente al loro coinvolgimento nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative. Nella distribuzione dei compiti e delle responsabilità si affida unicamente al sistema definito dall'ordinamento professionale, preferendo modelli di divisione del lavoro basati su relazioni gerarchiche piuttosto che sulla capacità di costituire gruppi di lavoro. Nella ripartizione delle competenze dimostra di preferire un approccio di tipo formale basato sul sistema del mansionario professionale piuttosto che sulle caratteristiche della "prestazione". Il livello di motivazione del personale, di norma, non è elevato.
3	Diversamente dal primo caso lo stile di coordinamento prevede quale momento qualificante il coinvolgimento dei collaboratori nella definizione delle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative. L'abitudine a lavorare per obiettivi e per gruppi di lavoro è abbastanza pronunciata. Il livello di motivazione del personale è apprezzabile. Ampio è il livello di responsabilizzazione e di autonomia che i singoli operatori sviluppano all'interno dell'organizzazione.
5	Rispetto al caso precedente è stato introdotto un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate dai collaboratori, attraverso sistemi che permettono di monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati dal responsabile di servizio. E' radicata l'abitudine a lavorare in gruppi ed il grado di partecipazione e responsabilizzazione dei collaboratori è elevata. Sono apprezzabili i miglioramenti dovuti alla capacità di promuovere suggerimenti e innovazioni da parte dei collaboratori. Il sistema di erogazione degli incentivi permette di valorizzare l'apporto dei più meritevoli.
Punti	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA.
0	I servizi che vengono coordinati dal funzionario non offrono all'utenza un servizio adeguato, ricevendo a tale proposito lamentele e solleciti relativi all'erogazione del servizio.
1	Assicura all'utenza una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, in una logica che concepisce il servizio e il confronto con il cittadino in termini di rapporto saltuario ed estemporaneo occasionati da eventi legati a disagi, contrattempi, difficoltà del tutto imprevedibili e comunque episodiche.
2	Oltre ad assicurare una risposta nei termini di cui sopra introduce talvolta nei processi di erogazione dei servizi sistemi di feedback e di controllo al fine di verificare che il servizio reso sia confacente rispetto alle aspettative del cittadino.
3	In aggiunta alle caratteristiche del precedente punto, viene introdotto, anche con il supporto del dirigente, nel processo di produzione del servizio l'analisi "customer satisfaction", che è grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.
Punti	GIUDIZIO COMPLESSIVO SULL'OPERATO DEL DIPENDENTE
0	Gravemente insufficiente.
4	Insufficiente.
6	Sufficiente.
7	Discreto.
8	Buono.
9	Ottimo.
10	Eccellente.