

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Area /Settore /Posizione Organizzativa	N. responsabili posizioni organizzative	N. dipendenti nell'ambito della posizione organizzativa
Area finanziaria/ tributaria	n.1 Cremaschi Alessandro	n. 2 - Cattaneo Iride , Perico Carolina
Area tecnica	n.1 Facheris Bruno Clemente	n. 4 - Caccia Flavia, Cattaneo Sara, Rottoli Silvio, Sella Simone
Area servizi alla persona	n. 1 La Greca Concetta	n. 2 Melchiorre Marilena, Villa Anselmo
Area polizia locale - commercio	n. 1 Paris Giovanni	n. 0
Area segreteria - affari generali	n. 1 Previtali Gemma	n. 3 Pezzoli Marco, Boroni Simona, Vavassori Giuseppina

**PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE –  
( SETTORE – AREA)  
INDICATORI CAT. D**

INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALORE	PUNTEGGIO
1) Capacità di conseguire gli obiettivi gestionali assegnati dal PEG	Dal 91 al 100% Dal 81% al 90% Dal 71% al 80% Dal 61% al 70% Dal 51% al 60% Dal 26% al 50% Dal 0% al 25%	Punti 21 Punti 18 Punti 15 Punti 12 Punti 10 Punti 5 Punti 0
2) Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	Non adeguata Sufficiente Buona	Punti 1 Punti 2 Punti 3
3) Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	Non adeguato Sufficiente Buono	Punti 1 Punti 2 Punti 3
4) Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	Non adeguato Sufficiente Buono	Punti 1 Punti 2 Punti 3
5) Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro	Non adeguata Sufficiente Buona	Punti 1 Punti 2 Punti 3
6) Attitudine all'analisi ed all'individuazione – implementazione delle soluzioni ai problemi operativi	Non adeguata Sufficiente Buona	Punti 1 Punti 2 Punti 3
7) Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro	Non adeguata Sufficiente Buona	Punti 1 Punti 2 Punti 3
8) Capacità di ottimizzare la microrganizzazione attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori	Non adeguata Sufficiente Buona	Punti 1 Punti 2 Punti 3

**TOTALE MASSIMO 45**

**PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
RESPONSABILI DI PROCEDIMENTO**

**INDICATORI CAT. D e CAT. C**

<b>Indicatori di valutazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Coeff. di moltiplicazione</b>	<b>Punteggio massimo</b>
7. Arricchimento professionale	1, 2, 3 o 4	2	8
8. Orientamento alla soluzione dei problemi	1, 2, 3 o 4	2	8
9. Grado di autonomia e responsabilità	1, 2, 3 o 4	2	8
10. Orientamento ai risultati	1, 2, 3 o 4	3	12
11. Organizzazione e gestione delle risorse assegnate	1, 2, 3 o 4	3	12
12. Cooperazione ed integrazione con le altre strutture dell'Ente e con gli organi di indirizzo politico	1, 2, 3 o 4	3	12
	<b>TOTALE</b>		<b>Max Punti 60</b>

**PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**INDICATORI Cat. D**

<b>Indicatori di valutazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Coeff. di moltiplicazione</b>	<b>Punteggio massimo</b>
3. Livello di iniziativa professionale	1, 2, 3 o 4	2	8
6. Relazioni con i colleghi e adattamenti organizzativi	1, 2, 3 o 4	2	8
7. Arricchimento professionale	1, 2, 3 o 4	2	8
8. Orientamento alla soluzione dei problemi	1, 2, 3 o 4	3	12
9. Grado di autonomia e responsabilità	1, 2, 3 o 4	3	12
10. Orientamento ai risultati	1, 2, 3 o 4	3	12
	<b>TOTALE</b>		<b>Max Punti 60</b>

## PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### INDICATORI Cat. C

Indicatori di valutazione	Valutazione	Coeff. di moltiplicazione	Punteggio massimo
2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzioni dei risultati	1, 2, 3 o 4	2	8
3. Livello di iniziativa personale	1, 2, 3 o 4	3	12
5. Rapporti con l'utenza	1, 2, 3 o 4	2	8
6. Relazioni con i colleghi e adattamenti organizzativi	1, 2, 3 o 4	3	12
7. Arricchimento professionale	1, 2, 3 o 4	3	12
8. Orientamento alla soluzione dei problemi	1, 2, 3 o 4	2	8
	<b>TOTALE</b>		<b>Max Punti 60</b>

### INDICATORI Cat. A e B

Indicatori di valutazione	Valutazione	Coeff. di moltiplicazione	Punteggio massimo
1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione ai risultati	1, 2, 3 o 4	3	12
2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati	1, 2, 3 o 4	3	12
3. Livello di iniziativa professionale	1, 2, 3 o 4	2	8
4. Flessibilità nelle prestazioni	1, 2, 3 o 4	2	8
5. Rapporti con l'utenza	1, 2, 3 o 4	2	8
6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi	1, 2, 3 o 4	3	12
	<b>TOTALE</b>		<b>Punti 60</b>

## INDICATORI DI VALUTAZIONE

1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate al fine di raggiungere l' obiettivo indicato.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"><li>• Non ha svolto nel corso dell' anno i compiti e le funzioni assegnate in modo adeguato in relazione al proprio ruolo professionale.</li></ul>	1
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ha svolto in modo sufficiente i compiti e le funzioni assegnati relativamente al proprio ruolo professionale. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione.</li></ul>	2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ha svolto correttamente il compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano complessivamente adeguate.</li></ul>	3
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ha svolto con precisione i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. La qualità delle prestazioni rese si è costantemente mantenuta a livelli elevati con risultati ottimali.</li></ul>	4

<p>2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità.</p>	<p>Valutazione</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha manifestato nel corso dell' anno difficoltà nell' organizzazione delle proprie attività.</li> </ul>	<p>1</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha dimostrato di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro a fronte di flussi regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e di colleghi.</li> </ul>	<p>2</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard.</li> </ul>	<p>3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste.</li> </ul>	<p>4</p>

<p>3. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate.</p>	<p>Valutazione</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Non ha manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo spesso gli eventi senza proporre alcuna soluzione alle</b></li> </ul>	<p><b>1</b></p>

<b>problematiche di lavoro provenienti dall'esterno.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha reagito alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni provenienti dai superiori o dai colleghi.</b></li> </ul>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha proposto soluzioni ai problemi di lavoro in situazioni di necessità.</b></li> </ul>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha spesso anticipato l'insorgere di problemi predisponendo in anticipo soluzioni operative.</b></li> </ul>	<b>4</b>

4. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo</b></li> </ul>	<b>1</b>

<b>professionale di appartenenza non risultando disponibile in caso di bisogno ad essere adibito a mansioni equivalenti.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pur dimostrando scarsa disponibilità allo svolgimento di compiti e mansioni equivalenti in caso di bisogno si è adattato alla nuova situazione.</b></li> </ul>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato disponibilità al svolgere, in caso di bisogno, compiti e mansioni equivalenti anche se normalmente non richieste.</b></li> </ul>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Al fine di risolvere problemi contingenti si è dimostrato disponibile ad interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, svolgendo anche compiti normalmente non richiesti senza attendere sollecitazioni e direttive dei superiori.</b></li> </ul>	<b>4</b>

5. Rapporti con l'utenza esterna.	Valutazione
-----------------------------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato nel corso dell'anno scarsa propensione a comprendere le necessità degli utenti e ad entrare in rapporto con loro.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>1</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato disponibilità nei confronti delle lecite richieste degli utenti solo se queste sono risultate adeguatamente precisate.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha interpretato correttamente le lecite richieste e gli atteggiamenti degli utenti riuscendo a stabilire con loro relazioni positive.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato una notevole capacità di comunicazione con gli utenti cercando sempre di comprenderne le esigenze, anche in situazioni di particolare difficoltà, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>4</b></p>

6. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato nel corso dell'anno notevoli difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai mutamenti organizzativi.</b></li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pur manifestando difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti ha accettato la nuova situazione organizzativa.</b></li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con i colleghi ed è riuscito a conseguire i risultati attesi pur in presenza di mutamenti organizzativi.</b></li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo sia nei confronti dei colleghi, sia rispetto ai cambiamenti organizzativi, cogliendo le opportunità professionali del nuovo contesto e stimolando con il suo comportamento anche i colleghi.</b></li> </ul>	4

<p>7. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali.</p>	<p>Valutazione</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nel corso dell'anno ha manifestato disinteresse di fronte alle opportunità proposte di aggiornamento e formazione professionale. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non ha portato ai risultati tangibili dal punto di vista professionale.</b></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione ed aggiornamento professionale disposti dall'ente trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto.</b></li> </ul>	<p><b>2</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente. Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi.</b></li> </ul>	<p><b>3</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale.</b></li> </ul>	<p><b>4</b></p>

8 . Orientamento alla soluzione dei problemi.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, ha affrontato i problemi in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca.</b></li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali.</b></li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>E' riuscito ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili.</b></li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi, problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme.</b></li> </ul>	4

9. Grado di autonomia e di responsabilità.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato nel corso dell'anno resistenza allo svolgimento di attività con alto grado di autonomia e responsabilità.</b></li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando difficoltà rispetto ad attività non predeterminate.</b></li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha svolto le attività competenza con il necessario grado di autonomia professionale e con assunzione di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate.</b></li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si è assunto la responsabilità delle attività assegnate dimostrando un elevato grado di autonomia professionale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate.</b></li> </ul>	4

10. Orientamento ai risultati.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha manifestato nel corso dell'anno inerzia per raggiungere gli obiettivi programmati e non si è attivato per ricercare soluzioni ai problemi.</b></li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si è attivato per raggiungere gli obiettivi programmati solo con azioni specifiche e in presenza di sollecitazioni risolvendo solo parzialmente i problemi che si sono presentati.</b></li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato di saper definire e raggiungere gli obiettivi, trovando soluzioni diverse rispetto ai problema insorti nell'anno.</b></li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato capacità di definire e raggiungere obiettivi di mantenere elevati standard di rendimento per sé e per gli altri trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti.</b></li> </ul>	4

11. Organizzazione e gestione delle risorse assegnate.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha manifestato nel corso dell'anno difficoltà nell'organizzazione delle attività e delle risorse ed ha ottenuto con fatica le prestazioni richieste ai propri collaboratori.</b></li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha mostrato una capacità organizzativa sufficiente in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo, in tal caso, ad ottenere dai collaboratori sufficienti risultati.</b></li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha organizzato adeguatamente le risorse assegnate riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti.</b></li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha organizzato le risorse assegnate in maniera ottimale integrandole al meglio delle possibilità offerte e raggiungendo i risultati attesi. Ha promosso lo sviluppo professionale dei collaboratori attraverso con attività finalizzate alla loro crescita ed orientandoli al conseguimento dei risultati.</b></li> </ul>	4

<p>12. Cooperazione ed integrazione con le altre strutture organizzative dell'ente per il miglioramento delle procedure e per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Collaborazione con gli organi di direzione politica.</p>	<p>Valutazione</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Non ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo in relazione all'instaurazione di rapporti di collaborazione tra le diverse strutture dell'ente per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Ha interpretato in termini di separazione delle competenze più che di fattiva collaborazione, nel rispetto dei ruoli, il rapporto con organi di direzione politica.</b></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha collaborato solo con il personale direttamente coinvolto nell'attività da svolgere, manifestando resistenze a concedere la propria disponibilità al personale di strutture diverse dalla propria. Egualmente il rapporto di collaborazione con gli organi di direzione politica si è limitato alla contingenza dell'attività da svolgere.</b></li> </ul>	<p><b>2</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato senso di collaborazione verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Ha condiviso le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed ha collaborato attivamente con gli organi di direzione politica ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmati, nel rispetto delle distinte competenze.</b></li> </ul>	<p><b>3</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ha dimostrato coinvolgimento negli obiettivi dell'ente, fornendo e ricercando la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si è attivato autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute ed ha dimostrato un forte senso di collaborazione nei confronti degli organi di direzione politica nella consapevolezza del proprio ruolo e della distinzione delle competenze.</b></li> </ul>	<p><b>4</b></p>