

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

PARTE 1:

**PRINCIPI DEL MANUALE DI
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
INDIVIDUALE**

PRINCIPI GENERALI

1. PREMESSA METODOLOGICA

2. OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- 3.a L'oggetto della valutazione: obiettivi e comportamenti organizzativi
- 3.b Caratteristiche generali degli obiettivi
- 3.c Gli elementi che compongono un obiettivo
- 3.d La valutazione ex post degli obiettivi
- 3.e La valutazione dei comportamenti organizzativi
- 3.f Periodicità della valutazione

4. ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE



1. PREMESSA METODOLOGICA

La disciplina applicata alle persone in situazioni lavorative e ai ruoli viene chiamata "valutazione". Il compito di valutare rappresenta l'aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi. Sono completamente superati i modelli organizzativi che riservano ad alcune funzioni specializzate interne o esterne il compito della valutazione del personale e del suo ruolo. Nelle organizzazioni di successo che hanno intrapreso e mercato in sviluppo e creano un clima interno motivato e integrato, la valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della affidabilità della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisione.

L'aspetto etico della valutazione è il seguente:

- la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto - dovere, sia dell'organizzazione che della persona;
- essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazioni scambievoli;
- essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L'aspetto tecnico della valutazione è il seguente:

- i comportamenti della persona e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabili e standardizzati;
- pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- il Potenziammento personale (cosa si può migliorare).

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, alienarsi e riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all'universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamento) questo documento affronta la **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**.

LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio; in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indicatori soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

FREQUENZA

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

TECNICA

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del **COMPORAMENTO** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati al **RISULTATO**.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

RESPONSABILITÀ

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione al fine di una efficace e completa valutazione.

A questo scopo - qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione del progetto - il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti nell'eventualità che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altra area.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

REVISIONE

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

La valutazione espressa dal capo diretto (ca. Responsabile) deve, pertanto, essere coordinata dal suo superiore (ca. Segretario comunale) al fine di omogeneizzare il giudizio espresso.

Il Segretario comunale assicura che il sistema di valutazione tenda verso l'eliminazione delle criticità.

Diventa centrale il ruolo dell'Organismo di Valutazione, che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

COMUNICAZIONE

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su:
 - risultati attesi
 - risultati conseguiti
 - problemi gestionali
 - sviluppo delle prestazioni

DESTINATARI

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale; anche per i dirigenti vengono fissati gli obiettivi relativi al programma o alla funzione che presidiano, o altri che si rendessero necessari.



2. OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- > la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- > la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti;

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica.

Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

A tal fine, un sistema di valutazione delle prestazioni oltre ad essere uno strumento di giudizio, è rivolto a:

- inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;
- essere percepito dal management come utile per lo svolgimento dei propri ruoli;
- evitare un metodo burocratico, ma un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;
- possedere criteri di valutazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente in modo che risponda ai requisiti di **EQUITA'** e di **UTILITA'**.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare "premi o punizioni". Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'ente, cioè il personale.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale



3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

A) L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- Il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione.
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato la capacità di direzione richiesta in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (Rendimento qualitativo, Integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica) che saranno specificati di seguito.

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la categoria D e i titolari di posizione organizzativa/dirigenti).

Valutazione dei Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa

Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenza sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

- > Obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal P.E.G. o documento affine
- > Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale
- > Eventuali obiettivi personali.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione. A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

Valutazione dei dipendenti

Importi A:

I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:

- a) contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente;
- b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati;

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione. L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

In generale, gli obiettivi rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

Requisiti degli obiettivi

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sintetici:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di poter in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti; specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire e consuetivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- **semplicità e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scortati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi insorti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati:** si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

C) GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- tempi di realizzazione e conclusione: stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.
- indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

Processo per l'identificazione di un obiettivo

Ai fini di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla crisi: significato e motivazioni dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale o Programmatica, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi o quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

Indicatori

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

Tempestivi e tempestivi. L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive decise rispetto alla performance perseguita.

Validi. Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Affidabili. Con questa caratteristica si si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.

Non ambigui. L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.

Misurabili. Se un parametro non si può misurare non si può controllare.

Completi. Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.

Rilevanti. L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?

Disponibili ed economici. Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.

Coerenti. E' necessario che gli indicatori individuali siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che dipendano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto delle caratteristiche dei processi;
- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione e aumento degli stessi

Nei casi di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti.

Le diverse dimensioni / aree di valutazione dei risultati possono essere le seguenti:

- competitività/efficienza economico finanziaria;
- qualità e tempestività dei processi interni;
- equità e correttezza;
- sviluppo;
- soddisfazione utenza interna / esterna.

D) LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI OBIETTIVI

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;

Modello di Valutazione

Modello di Valutazione della Performance Individuale

- In quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potranno definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di linea.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

"Valutare" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, al fine di un giudizio impegnativo.

È evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza ecc.

Alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti). Tuttavia, poiché le misure non sempre sono esaurienti e significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

(esiste infatti un costo della misurazione che può scongiurare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misura quantitative, che ne siano espressioni, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizioni che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la valutazione ex post degli obiettivi viene prevista l'utilizzo di una "scheda di valutazione dell'obiettivo".

Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva della attività svolta;
- una valutazione sul rispetto dei tempi: si procede a tale valutazione solo nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nel raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi, nonché nell'analisi degli eventuali scostamenti;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo; la valutazione viene effettuata in tre fasi: a) rilevazione degli eventuali indicatori associati al risultato e confronto tra misura prevista e misura raggiunta; b) descrizione sintetica del risultato specifico ottenuto in rapporto al risultato atteso; c) formulazione di un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico;

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

B) LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

La cura di valutazione della prestazione

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all'inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- > il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- > il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- > la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- > il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

1. Rendimento qualitativo

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità e la flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

- > l'iniziativa personale;
- > la qualità della prestazione;
- > la flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento;
- > senso del ruolo.

2. Interazione personale nell'organizzazione

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici. Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da stabilire e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto-fattori in particolare sono:

- > capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;
- > capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;
- > collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio
- > capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.

3. Capacità organizzative e di gestione

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata. Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

- > Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- > rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;
- > capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività.

Per la categoria D si aggiunge il fattore:

- Capacità di gestione del personale.

4. Competenza professionale e capacità tecnica

Metodologie di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico-professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianza, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (saper fare) e la propensione a creare mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

- > conoscenze generali della categoria;
- > conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;
- > capacità professionali e tecniche;
- > confini del ruolo professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

F) PERIODICITÀ DELLA VALUTAZIONE

Si è già detto che il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi, anche con confronti sull'andamento delle prestazioni;
- intervenire per tempo l'adozione di misure correttive.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori;
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente esata nel suo ruolo.



4. GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione.

Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.

La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.

Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-E-C-D) e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione.

Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sottoriportata:

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

Cat.	Gruppi Professionali	Regolamento				Integrazione nell'ordinamento				Capacità organizzative e tecniche				Competenze				
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	
D	Quadri	30	30	20	20	15	15	20	30	25	40	30	20	20	30	30	20	20
D	Collaboratori	20	20	20	20	20	20	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	15
C	Collaboratori	20	20	20	15	20	20	20	15	20	40	20	20	20	15	20	20	20
B	Collaboratori	15	20	20	15	15	20	20	15	20	20	20	20	10	20	20	20	
B	Coordinatori	20	20	20	15	20	20	20	20	40	20	20	20	15	20	20	20	
A	Collaboratori	15	20	20	15	15	20	20	15	20	20	20	20	10	15	20	20	

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai tre sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche dichiarazioni di valutazione allegata al sistema.

Le dichiarazioni definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

La valutazione finale della prestazione

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati: P(B)

I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) \cdot X + P(B) \cdot Y$$

Dove $X + Y = 100\%$

ESEMPIO: $P(T) = P(A) \cdot 80\% + P(B) \cdot 20\%$

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Posizione Organizzativa
Comportamenti organizzativi 4 macro-fattori di valutazione: 1. Rendimento qualitativo 2. Integrazione del personale nell'organizzazione 3. Capacità organizzativa e di gestione 4. Competenze professionali e capacità tecnica	80%	80%	70%	60%	40%
Obiettivi	20%	20%	30%	40%	60%

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Punteggi e valori massimi

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto. Per controllare tale fenomeno si consiglia di considerare, come punto di riferimento tecnico per la gestione degli esiti a livello di singolo ente, la media di valutazione della Marca Trevigiana fornita agli Organismi di Valutazione.

Si conferma l'utilizzo straordinario dei punteggi superiori a 28/30, che evidenziano prestazioni superiori e la coerenza con il sistema che individua una deceleratoria massima (si legge il sistema attentamente) eccezionale.

Punteggi ai fini della progressione

Ai fini delle progressioni orizzontali, il dipendente dovrà avere un punteggio in decimi di almeno 24/30, senza nessuna fetta sotto i 20/30.

Si precisa poi che il fattore 4 del sistema (Competenza professionale) diventa centrale ai fini della gestione delle progressioni orizzontali: la progressione orizzontale rappresenta infatti sviluppo di professionalità e competenza a parità di inquadramento contrattuale, e perciò si basa sulla evoluzione delle conoscenze e capacità tecniche.

Per questa ragione il dipendente interessato, per poter effettuare la progressione orizzontale, dovrà avere un punteggio di almeno 24/30 per il fattore 4.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale



Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, a cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. È un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma), anche per l'attività svolta su progetti. In tale ultimo caso il capo che valuta raccoglie elementi sulla prestazione del valutato dal dirigente supervisore del progetto.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione di seguito presentate.

Abbiamo detto che le stesse variano in funzione dei singoli profili oggetto di valutazione, come illustrato di seguito.

Prima di procedere al colloquio con i dipendenti, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;

IPOTESI A):

- l'ambito di attività e competenze affidate, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi. A tal proposito occorre distinguere tra:
 - obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente (Posizioni Organizzative/Dipendenti);
 - obiettivi/risultati di gruppo (es. obiettivi del Piano esecutivo di Gestione) e/o riferiti al settore - servizio o intersettoriale (dipendenti) e si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

- le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha in funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

Durante il periodo di valutazione:

- il valutatore esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
 1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "peco bene" il proprio lavoro.
 2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- il valutatore annota i fatti e la circostanza salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

Al termine del periodo di valutazione:

Completata la scheda

- il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze già esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.
- N.B.** Nel compilare questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.
- il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:
 - direttiare fatti, dati, informazioni

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

- analizzare problemi e le loro cause
- definire possibilità di intervento

La redazione della scheda di valutazione

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione.

La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente:

- a) di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione della risorsa umana e
- b) di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per conseguire tali obiettivi la scheda potrà articolarsi in diverse parti al fine di comprendere tutti gli elementi necessari.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e lo analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Anticipozione in fattori e sotto-fattori;
- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che gradano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione operando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni.

I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascuna dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

PARTE 2

MANUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema viene utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE:

Nome, cognome valutato

Periodo di valutazione	Data compilazione
-------------------------------	--------------------------

CATEGORIA:	AREA:
PROFILO:	

SETTORE:
SERVIZIO U.O.:
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

**AREA DEI COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI/COMPETENZE**

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/DIRIGENTI

LEGENDA:

A: NON ADEGUATO AL RUOLO

B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO

C: ADEGUATO AL RUOLO

D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO

E: ECCELLENTE/SUPERA AMPLIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO

I. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, FLESSIBILITA' E GESTIONE DI CAMBIAMENTI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. (note del)	Valut. (Punteggi)
SPIRITO DI INIZIATIVA Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e del processo e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, applicando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri. Capacità di assunzione di responsabilità		A	8-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuta, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico-professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia concernente al proprio ruolo e la proposizione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.		
		C	20-25	Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuta, su indicazione e direttive, nei risolvere problemi tecnico-professionali medio-complexi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni e situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia concernente al proprio ruolo nella media; proposizione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

		D	26-28	<p>Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico - professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni e situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Buone capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
		E	29-30	<p>Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico - professionali, imprevisti e urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni e situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Giudice capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	<p>Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrando di più sulle singole attività di lavoro che sull'efficacia finale delle stesse.</p> <p>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione.</p> <p>Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità.</p>		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

	C	20-25	<p>Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo pervale anche considerazioni di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità.</p> <p>Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza.</p>		
	D	16-20	<p>Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità.</p> <p>Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.</p>		
	E	29-30	<p>Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità.</p> <p>Ha garantito eccezionale puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.</p>		
<p>FLESSIBILITÀ NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità e aderenza nell'interpretazione del proprio ruolo e nei momenti organizzativi</p>	A	8-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Sviluppo dell'innovazione dei prodotti /servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
	B	15-19	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento		
	C	20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo assai in proprio competenza ai processi di cambiamento		
	D	26-28	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento		
	E	29-30	Ha dimostrato una ottima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento		
SENZO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
	B	15-19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	C	20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		

Metodologia di Valutazione					
Manuale di Valutazione della Performance Individuale					
		D	24-28	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di entrare in contatto di lavoro e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività assegnate.	
		E	29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là delle posizioni ricoperte, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire con piena serietà il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.	
TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI	

1. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL' ORGANIZZAZIONE; ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. in trentesimi	Valut. Ponderata
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare il loro bisogno e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze richieste.		A	8-14	Le prestazioni sono egualmente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori. Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, diventando legato ad un ruolo rigido e ristretto verso il proprio comportamento organizzativo.		
		C	20-25	Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a cortesia e disponibilità verso gli utenti del servizio e gli altri interlocutori abituali. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva. Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, ricorrendo al proprio comportamento organizzativo.		

Metodologie di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

		D	26-28	<p>Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni affetti, e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha gestito momenti di tensione e conflitto.</p> <p>Possiede una buona abilit�zza espositiva.</p> <p>Mostra una elevata sensibilit� alla esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.</p>		
		E	29-30	<p>Dimostra forte attenzione e abilit� nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni affetti e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche ricorrendo a decisioni critiche.</p> <p>Possiede una eccellente abilit�zza espositiva.</p> <p>Mostra una sensibilit� massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo a quello dell'utente.</p>		
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE IL SISTEMA ORGANIZZATIVO</p> <p>Dimostra capacit� di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.</p>		A	0-14	<p>La presenzia con significativamente ridotta.</p>		
		B	15-19	<p>Instaura rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilit� verso i colleghi.</p> <p>Ha contribuito parzialmente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di Internet, Intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p>		
		C	20-25	<p>Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra adeguata capacit� di relazione con i colleghi, in termini di cortesia e disponibilit�.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di Internet, Intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra adeguata propensione ad accettare suggerimenti e proposte.</p>		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

		D	26-29	<p>Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
		E	19-30	<p>Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra forte intesa e abilità nelle relazioni con i colleghi.</p> <p>Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
<p>COLLABORAZIONE E INTERAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</p> <p>Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di interazione con gli altri, flessibilità nel</p>		A	0-14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		B	15-19	<p>Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Ha mostrato intemperanza e quando richiesta, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative o di altri processi di servizio.</p>		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

<p>risolvere le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi in ambito di appartenenza di logiche settoriali/ivi ufficio.</p>	C	20-25	<p>Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
	D	26-28	<p>Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
	E	29-30	<p>Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
	A	0-14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI					

Metodologia di Valutazione

Metodo di Valutazione della Performance Individuale

<p>LAVORI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.</p> <p><i>Se questa lettera non viene attivata, non vengono di valutazione la parte del Sistema di Assistenza del Cliente</i></p>	B	15-19	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornendo, se richiesto, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
	C	20-24	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesto, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, ricorrendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
	D	25-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
	E	29-30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una esatta assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO	IN	
			TRIDENTINI		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PERO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. su trentasei (36)	Valut. Percentuale
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi in difficoltà e lavorando secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richiesto, informazioni relative al lavoro.		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro, se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ordine del lavoro.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro, diventa orientamento ed sviluppo e contribuisce il ruolo del collaboratore in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; in un elevato orientamento ed sviluppo e contribuisce il ruolo del collaboratore in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro contribuendo un punto di riferimento professionale.		
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP, AUTOREVOLEZZA E' capace di motivare le		A	8-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	Ha successo con parziale competenza per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione della risorsa umana.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

<p>persona, facendo un uso equitativo delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinandone anche le situazioni di lavoro lavorativa. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale.</p> <p>Capacità di valutazione del collaboratore (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la reattività della stessa.</p>	C	20-25	Ha mostrato adeguata reattività per la convocazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguata capacità di sviluppare l'attività organizzativa del collaboratore e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
	D	26-28	Dimostra buona capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buona capacità di sviluppare l'attività organizzativa del collaboratore anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
	E	29-30	Dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevata capacità di sviluppare l'attività organizzativa del collaboratore attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.		
<p>CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ</p> <p>Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	A	0-14	La prestazione non è significativamente migliorabile.		
	B	15-19	Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare capacità organizzative adeguate al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		
	C	20-25	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi. Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato reattività organizzativa adeguate al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		
	D	26-28	Ha promosso con buona impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha mostrato buona capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta reattività organizzativa (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

		E	29-30	<p>Ha promosso con tenerezza e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi.</p> <p>Ha mostrato notevole capacità ed ha affinato un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici) efficienza / qualità (risorse / risultati).</p> <p>Propone con interesse soluzioni originali ed efficaci e sfruttamento del costo-benefici.</p>		
--	--	----------	--------------	--	--	--

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	FESD	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. su la scala 1-5	Valut. Ponderata
<p>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</p> <p>Cl di attività e qualificazioni di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria o che permettono di operare all'interno di un'area</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscere normative generali degli Enti Locali - conoscenze economiche e di programmazione e controllo - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di statistica/contabilità/finanza/assicurazioni 		A	9-14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
	B	15-19	<p>Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica alla tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali generali non correlate strettamente al ruolo/profilo.</p>			
	C	20-25	<p>Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica alla tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali strettamente correlate al ruolo/profilo.</p>			
	D	26-28	<p>Dimostra di avere una buona preparazione specialistica alla tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato adeguate conoscenze professionali generali, non capaci di collegamento in chiave interdisciplinare.</p>			
	E	29-30	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione specialistica alla tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamentali teorici e concettuali.</p> <p>Manifesta un costante aggiornamento e ha ottenuto capacità di approfondimento e specializzazione.</p>			

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

<p>CONOSCENZE SPECIFICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</p> <p>CI si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo rispetto a che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza normativa e regolamentare legata all'ambito specifico di lavoro - Conoscenza dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi interunitari - Conoscenza teoriche/professionali di settore e discipline specifiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenza di strumenti/apparecchiature/strumenti informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa 	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
	B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica ed tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo rispetto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/attività.		
	C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica ed tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo rispetto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specialistiche, suscettibile di arricchimento.		
	D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione specialistica ed tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo rispetto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave tecnico-pluriarea. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specialistiche.		
	E	29-30	Dimostra di avere una eccellente preparazione specialistica ed tecnica per lo svolgimento del ruolo rispetto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nel loro fondamento teorico e metodologico. Mostra un notevole aggiornamento e ha elevate capacità di approfondimento e specializzazione.		
<p>CAPACITÀ PROFESSIONALE E</p>	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		

Metodologia di Valutazione						
Metodo di Valutazione della Performance Individuale						
TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	B	15-19	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Mancanza di padronanza le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici-instrumentali.			
	C	20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella pratica di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici-instrumentali.			
	D	26-28	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buona capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buona capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Buona capacità di utilizzo degli strumenti tecnici-instrumentali.			
	E	29-30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buona capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccezionali capacità di utilizzo degli strumenti tecnici-instrumentali.			
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportano l'impiego ed arricchimento del campo di attività assegnati e del profilo professionale.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente inferiori.			
	B	15-19	Dimostra di non avere completamente sviluppata le capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.			
	C	20-25	Dimostra di avere acquisita nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.			
	D	26-28	Dimostra di avere acquisita nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.			

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

		E	19-30	Dimostra di avere acquisite nel tempo notevoli capacità di articolare e offrire in propria competenza, nonché particolari standard e proficienze ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
--	--	----------	--------------	--	--	--

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRIMESTRI		
---------------	--	--	--	--------------------------------------	--	--

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI	

Metodologia di Valutazione
Macrosistema di Valutazione della Performance Individuale

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

LEGENDA:
A: NON ADEGUATO AL RUOLO
B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO
C: ADEGUATO AL RUOLO
D: FIRMAMENTE ADEGUATO AL RUOLO
E: ECCELLENTE SUPERA AMPLIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO

CATEGORIE D-C-B-A

1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI

Diretta. Elementi di valutazione	PERO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valore stesso in termini di	Valore Considerato
INIZIATIVA PERSONALE Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento del risultato e del processo e di ricercare soluzioni innovative e originali, anticipando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Si adempie con restrizioni ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti significativi e consistenti risultati concreti.		
		C	20-24	Si adempie ai miglioramenti proposti con ragionevole puntualità e propone anche miglioramenti significativi e consistenti risultati concreti.		
		D	25-29	Adempie ai miglioramenti proposti con puntualità e serietà proponendo iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire ottimi risultati.		
		E	29-30	Lavora con la massima serietà proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di lavorare professionalmente e visibilmente in risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine sempre migliore.		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO Qualità dei risultati ottenuti Attenzione dimostrata al risultato Onestà, serietà e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, commettendo più volte singole attività di lavoro che sull'intero finale dello stesso. Gli obiettivi e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di efficienza.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

CRITICA	C	20-25	Ha dimostrato un coinvolgimento sufficiente ai compiti suoi propri e del servizio di appartenenza, pur facendo pervalere anche occasionalmente il lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni, adeguato impegno ed efficienza.		
	D	26-28	Ha dimostrato un buon coinvolgimento ai compiti suoi propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni, elevato impegno ed efficienza.		
	E	29-30	Ha dimostrato un altissimo coinvolgimento ai compiti suoi propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, serietà e affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni, eccezionale impegno ed efficienza.		
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività espletate al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15 - 19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi /idee innovative	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15 - 19	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai problemi organizzativi ed all'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo al processo di innovazione.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

scopie-casini procedurali, miglioramenti complessivi	C	20-28	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze al processo di cambiamento.		
	D	16-20	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante al processo di cambiamento, partecipando anche occasionalmente critiche attraverso una propria lettura del contesto di riferimento.		
	E	29-30	Ha dimostrato una elevata capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nel processo di cambiamento, partecipando anche occasionalmente critiche attraverso un'aperta lettura del contesto di riferimento.		
SENDO DEL RDO- LO Senso del ruolo rispetto o responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
	B	15-19	Dimostra un non completo senso del ruolo rispetto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	C	20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo rispetto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	D	26-28	Dimostra un elevato senso del ruolo rispetto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	E	29-30	Dimostra un senso del ruolo dimostrativo che va al di là della posizione rispetto, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, superando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. Si proattivo anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---	--	--

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance individuale

2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. in questo tab.	Valut. Finalizzato
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, adotta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, ritenendo spesso ad un ruolo rigido e ritenendo poco il proprio comportamento organizzativo.		
		C	20-25	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, ritenendo il proprio comportamento organizzativo.		
		D	26-28	Risponde positivamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevare i bisogni, ritenendo il proprio comportamento organizzativo.		
		E	29-30	Dimostra di essere con elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti (senza di interpretare correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, ritenendo il proprio comportamento organizzativo fino al soddisfacimento completo di tutti i servizi richiesti).		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGGI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI Dimostra capacità di relazione con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e trasparente alle disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, ritenendo poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		C	20-25	Dimostra adeguata capacità di relazione con i colleghi, ritenendo disponibile e utilizzando le opportune forme di comunicazione.		
		D	26-28	Dimostra buona capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		
		E	29-30	Dimostra elevatissima capacità di relazione con i colleghi, attuando un atteggiamento di massima cortesia e disponibilità e utilizzando la più appropriata forma di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione delle attività e diffusione di informazioni e conoscenze.		
COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, sensibilità nei		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	È consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, deve rivedere le capacità di integrazione con gli altri, ed è di avere una visione del risultato finale, in termini di adempimento delle logiche aziendali.		
		C	20-25	È consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'integrare con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in termini di adempimento delle logiche aziendali.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

<p>rispetto le esigenze dei colleghi anche se di livelli diversi assumendo con questi pareri ed informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e partigianismi in ordine di superamento di logiche settoriali u.f. sola.</p>	D	26-28	<p>È consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'integrazione con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in ordine di superamento delle logiche settoriali.</p>		
	E	29-30	<p>È consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'integrazione con gli altri, avendo una assoluta visione del risultato finale in ordine di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ogni.</p>		
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, componendo le esigenze dell'interlocutore e facendo alla stessa ora stessa tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Osserva le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e produttive, evitando contrapposizioni e conflitti.</p>	A	0-14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
	B	15-19	<p>Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore avendo una funzione, se richiesta, una completa autonomia tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e produttive.</p>		
	C	20-25	<p>Dimostra una discreta capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostrandosi di comprendere le esigenze dell'interlocutore e facendo, se richiesta, una sufficiente tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Sa gestire le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e produttive.</p>		
	D	26-28	<p>Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostrandosi di comprendere le esigenze dell'interlocutore e facendo una sufficiente tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Osserva le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e produttive.</p>		

Metodologia di Valutazione	
Manuale di Valutazione della Performance Individuale	

presente di valutare una da parte del Madrone e/o Amministratore dell'azienda	E	79-30	<p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di inferiori, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di massima, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo costante la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p>
--	---	-------	---

TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI
---------------	--	--	---

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

CATEGORIE A-B-C

1. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	FREQ	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA.	Valuta o la frequenza	Valut. Ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi in difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Evoluto in frequenza relative al lavoro secondo l'ordine del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi, dimostra entusiasmo ed allegria e arricchisce il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato entusiasmo ed allegria e arricchisce il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro contribuendo in modo di alto livello professionale.		
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15-19	In situazioni di scarsezza di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva richiedendo i propri tempi di lavoro. Ha un sufficiente lavoro non completamente adeguato al ruolo o alle richieste dell'attività organizzativa.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

RISULTATI Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e indicazioni dettagliate.	C	20-25	In situazioni di scarsezze di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva rispettando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	D	26-28	In situazioni di scarsezze di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva rispettando i propri tempi di lavoro senza compromettere i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	E	29-30	In situazioni di scarsezze di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di indicazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e notevolmente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggior efficienza e soddisfazione costi-benefici.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente inferiori.		
	B	15-19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	D	26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato buona sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	E	29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con alta frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO UN TRAMITE (M)		
--------	--	--	---------------------------------	--	--

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

CATEGORIA D

A. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutaz. in decimi	Valut. ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di distribuire le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva del collegio e del gruppo di lavoro.		A	8-14	Le prestazioni sono significativamente inferiori.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. <i>Funzioni inferomedie relative</i>		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesta, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. <i>Funzioni inferomedie relative</i>		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; è sempre orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di distribuire le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva del collegio e del gruppo di lavoro.		
		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è costantemente perseguito le finalità complessive del gruppo di lavoro. Distribuisce le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva del collegio e del gruppo di lavoro contribuendo in modo di rilevante professionalità.		
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE E' capace di motivare le persone, secondo un		A	9-14	Le prestazioni sono significativamente inferiori.		
		B	15-19	Non sviluppa le capacità di motivare gli altri attraverso un equitativo uso della delega.		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

<p>esso equilibrio della funzioni di direzione e della capacità di delegare gestendo con padronanza e determinazione nelle situazioni di lavoro impegnative. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione del collaboratore (spunto riflessivo), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la coerenza delle stesse</p>	C	20-25	Ha una sufficiente abilità nel motivare e guidare gli altri attraverso un equilibrio con della delega.		
	D	16-18	Ha una buona abilità nel motivare e guidare gli altri attraverso un equilibrio con della delega.		
	E	29-30	Ha una elevatissima abilità nel motivare e guidare gli altri attraverso un equilibrio con della delega ed è un ottimo esempio di situazioni impegnative.		
<p>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA FREGIUDICARE I RISULTATI Sviluppa a ritmo di lavoro che richiede tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate</p>	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva rispettando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	C	20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva rispettando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	D	26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva rispettando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	E	29-30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate e con un esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RIS-</p>	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione delle Performance Individuali

FORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e ottimizzazione costi-benefici.	B	15-19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare capacità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare LA capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	D	26-28	Ha mostrato buona capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	E	29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibile sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse. Propone con abilezza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	---------------------------------------	--	--

CATEGORIE D-C-B-A

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA (N.B. al fine della progressione orizzontale il punteggio non deve essere inferiore a 24)

Descriz. Elementi di valutazione	FESD	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valore in trentesimi	Valore Ponderato
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente in particolare, per es.		A	8-14	Le prestazioni sono significativamente inferiori.		
		B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specifica che risulta per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non sempre riferite al settore/ente.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specifica che risulta per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali aderenti al settore/ente.		

Metodologie di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

<p>terghe C e D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenze normative generali degli Enti Locali - conoscenze economiche e di programmazione e controllo - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di scienza/tecniche/informatica/discipline <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali - Conoscenza del funzionamento operativo dell'Ente, in riferimento alla legislazione, finanziaria, riferenti alla... - conoscenze di base di tecniche/tecniche/discipline 	D	26-28	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato adeguata conoscenza professionale generale, con capacità di interpretazione in chiave interdisciplinare.</p>		
	E	29-30	<p>Dimostra di avere una eccellente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nel loro funzionamento teorico e operativo. Mostra un costante aggiornamento e ha altissima capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
	<p>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFessionALE</p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza normativa e regolamentare legale applicativa specifica 	A	0-14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliori.</p>	
	B	15-19	<p>Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo.</p>		
	C	20-25	<p>Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, rispetto al ruolo ricoperto.</p>		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

<p>di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi inter-settoriali 	<p>D</p>	<p>26-28</p>	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica ed tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato adeguato conoscenza professionale specialistica, con capacità di collegamento in campo interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze settoriali specifiche.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza teorico /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologia e tecniche di lavoro - Conoscenza di strumenti /apparecchiature /strumenti informatici specifici necessari alla realizzazione della propria unità organizzativa 	<p>E</p>	<p>29-30</p>	<p>Dimostra di avere una eccellente preparazione giuridica ed tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nel loro funzionamento teorico e concreto. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e specializzazione.</p>		
<p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenza tecnico-operativa riferita all'ambito di lavoro - Conoscenza generale delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza o affidata delle attività di competenza. - Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologia e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti /apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro. 					
<p>CAPACITA' PROFESSIONALE</p>	<p>A</p>	<p>0 - 14</p>	<p>La professionalità non è qualitativamente misurabile.</p>		

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	B	15-19	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessità di sviluppare la capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare la capacità di utilizzo degli strumenti metodologici.		
	C	20-26	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti metodologici.		
	D	26-28	Dimostra di avere discreta capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buona capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buona capacità di impiegare le proprie professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discreta capacità di utilizzo degli strumenti metodologici.		
	E	29-30	Dimostra di avere elevata capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare le proprie professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti metodologici.		
CONFINI DEL CICLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare o sviluppare le competenze che compiono l'arricchimento ed arricchimento del compito assegnato e del profilo professionale.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente inferiori.		
	B	15-19	Dimostra di non avere completamente acquisite le capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	C	20-25	Dimostra di avere qualche nel tempo una sufficiente capacità di arricchire o allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		

Metodologia di Valutazione	
Manuale di Valutazione delle Performance Individuali	

		D	26-28	Dimostra di essere accettabile nel tempo una discreta capacità di ascolto e di arguire le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		E	29-30	Dimostra di essere accettabile nel tempo un'ottima capacità di ascolto e di arguire le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI	

Si rimanda alle schede sintetiche (senza le declaratorie) da utilizzare per la valutazione del personale dipendente, distinte per:

- Posizione organizzativa/Dirigente
- Cat. A,B,C
- Cat. D

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

AREA DEGLI OBIETTIVI

Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa/Dirigenti

Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi potranno essere:

- > Obiettivi di unità organizzativa, c/o trasversali tra unità, c/o complessivi di ente, in genere derivati dal P.E.G. o documentati affini;
- > Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- > Eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione. A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

Valutazione dei dipendenti

I dipendenti, oltre ad essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate, sono valutati:

(Ipotesi A)

sul loro contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di riferimento.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

(ipotesi A) solo per i Titolari di Posizione/Dirigenti:

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI INDIVIDUALI/IN GRUPPO IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI ATTRIBUITI						
TITOLO OBIETTIVO	PERO	GRADO	PUNTI	DEICLARATORIA	Valutazione in percentuali	Valutazione ponderata
OBIETTIVO N.1	40%	A	0-14	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		B	15-19	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		C	20-25	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	ES. 25	25X40% = 10
		D	26-28	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
		E	29-30	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
OBIETTIVO N.2	60%	A	0-14	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		B	15-19	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		C	20-25	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	25	25X60% = 15
		D	26-28	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
		E	29-30	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
TOTALE OBIETTIVI ATTRIBUITI	100%			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI	F(A)
PUNTEGGIO RISULTATI	F(B)

Metodologia di Valutazione
Metodo di Valutazione della Performance Individuale

Es. Cat. D	$P(T) = P(A) * 60\% + P(B) * 40\%$
Dove $x + y = 100\%$	
PUNTEGGIO TOTALE	$= 24 * 60\% + 25 * 40\%$ $= 14,4 + 10$ $= 24,4$

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Ipotesi A) per i Dipendenti

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CHE VENGONO VALUTATI SUL LORO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E/O OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CONTRIBUTO DELL'INDIVIDUO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI						
DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI CUI SI PARTECIPA		GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione in Trentesimi	Valut. Finalizzata
AZIONE D'INTERVENTO ELENCO OBIETTIVI:	Di	A	0-14	Il contributo è stato scarso		
		B	15-19	Il contributo è stato parziale		
		C	20-25	Il contributo è stato adeguato	ES. 25	25
		D	26-28	Il contributo è stato più che adeguato		
		E	29-30	Il contributo è stato eccellente		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI	P(A)
PUNTEGGIO CONTRIBUTO AI RISULTATI	P(B)
Es. Cat. B	$P(T) = P(A) * 80\% + P(B) * 20\%$
Dove $x + y = 100\%$	
PUNTEGGIO TOTALE	$= 23,105 * 80\% + 25 * 20\%$ $= 18,484 + 5$ $= 23,485$

<i>Metodologia di Valutazione</i>
<i>Manuale di Valutazione della Performance Individuale</i>

PARTE 3:

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Ipotesi A) Scheda da utilizzare per i Titolari di Posizione/Dirigenti

SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI ANNO	
SOGGETTO VALUTATO CATEGORIA E PROFILO SETTORE ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO SOGGETTO VALUTATORE	

N°	DESCRIZIONE	PESO (%)	% RAGGI.	PUNTI DI VALUTAZIONE (2)					PUNTEGGIO (1*2)
				A	B	C	D	E	
				0-14 Non Adeguato	15-19 Poco adeguato	20-24 Adeguato	25-29 Più che adeguato	30-39 Eccellente	
VALUTAZIONE FINALE									

Metodologia di Valutazione Metodo di Valutazione della Performance Individuale
--

Ipotesi A) Scheda da utilizzare per i Dipendenti

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CHE VENGONO VALUTATI SUL LORO
CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI
APPARTENENZA E/O OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE**

SCHEDA OBIETTIVI ANNO	
SOGGETTO VALUTATO CATEGORIA E PROFILO SETTORE ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO SOGGETTO VALUTATORE	

N°	DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI E DELL'ATTIVITA' DELL'UNITA' DI APPARTENENZA	PESO (%)	% RAGG.	FASCE DI VALUTAZIONE (%)					PUNTOGGIO (1° 2°)
				A	B	C	D	E	
	AREE DI INTERVENTO O SENCO OBIETTIVE			0-14 Non adeguato	15-19 Praticam. adeguato	20-25 Adeguato	26-31 PIU' che adeguato	28-30 Eccellente	

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

PARTE 4:

CRITERI DI INDIVIDUAZIONE FASCE DI MERITO E RIPARTIZIONE DELLE RISORSE DECENTRATE

Metodologia di Valutazione

Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Dal sistema di valutazione vengono individuate le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

- | | |
|--|-------------------------|
| I. Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo | punteggio da 29 a 30 |
| II. Pienamente adeguato al ruolo | punteggio da 23 a 28,99 |
| III. Sufficientemente adeguato al ruolo | punteggio da 20 a 22,99 |
| IV. Non completamente adeguato al ruolo | punteggio da 15 a 19,99 |
| V. Non adeguato al ruolo | punteggio da 0 a 14,99 |

La prima e seconda fascia vengono definite fascia Alta, la terza è definita fascia Media, la quarta fascia Medio/Bassa e la quinta fascia Bassa.

Fasce di merito	Medio/Bassa - Media			Alta	
	A	B	C	C - D	E
Stato di valutazione del sistema	Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Sufficientemente adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
Punteggio	Da 0 a 14,99	Da 15 a 19,99	Da 20 a 22,99	Da 23 a 28,99	Da 29 a 30

L'ammontare complessivo annuo delle risorse per il trattamento accessorio collegato alla performance, è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.

In base alla graduatoria dei livelli di performance individuali raggiunti, il personale dipendente verrà collocato nelle cinque fasce di valutazione come sopra definite e saranno stabilite le percentuali del personale da attribuire ad ogni fascia.

Alle fasce di merito, indicativamente, vengono assegnate le seguenti percentuali delle risorse decentrate destinate all'incentivazione:

- fascia alta 30%
- fascia media 18%
- fascia medio bassa 2%, nel caso di non assegnazione della fascia il 2% viene ripartito a metà tra fascia alta e fascia media.

Vengono comunque applicati i seguenti criteri:

- fascia Alta: il premio medio individuale teorico è superiore al premio medio individuale teorico della fascia Media
- fascia Media: il premio medio individuale teorico è superiore al premio medio individuale teorico della fascia Medio/Bassa
- i resti vengono ripartiti proporzionalmente.

Metodologia di Valutazione
Manuale di Valutazione della Performance Individuale

Nella distribuzione delle risorse decentrate destinate alla produttività si tiene conto del principio di differenziazione tra le categorie con gli indici definiti dal CCDI dell'ente.

Si riassume di seguito il modello generale di distribuzione tra fasce del personale, con i punteggi associati alle fasce, e le quote indicative della risorse decentrate destinate all'incentivazione:

Fasce di merito del personale	Quota	Media Base - Media		ARA	
Fasce di valutazione	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Sufficientemente adeguato al ruolo	C-D Punteggio adeguato al ruolo	E Eccellente superando le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-18,99	20-22,99	23-28,99	29-30
% del personale presente nelle fasce di valutazione	% non predeterminata	% non predeterminata (punteggi del __%)	Fino al __%	Fino al __% (nel caso di non utilizzazione della fascia E)	Fino al __%
% delle risorse decentrate destinate all'incentivazione indicativa	0	25%	40%	50%	

Per i titolari di posizione organizzativa la ripartizione in fasce non trova applicazione qualora il numero dei responsabili non sia superiore a cinque.

Linee Funzionali

STAFF SINDACO

- Cura della Segreteria del Sindaco e della corrispondenza particolare, provvedendo alla redazione di documenti, relazioni, memorie non di competenza dei singoli servizi;
- Cura della Segreteria del Sindaco ed adempimenti connessi, quali rapporti con i gruppi consiliari, con i partiti politici ed altre organizzazioni civili, stesura di corrispondenza particolare e riservata del Sindaco;
- Raccolta e tenuta della stampa quotidiana e predisposizione della rassegna stampa quotidiana e settimanale interessante, specificatamente, l'Amministrazione Comunale o, in generale, i problemi degli Enti Locali;
- Predisposizione di note stampa sull'attività del Consiglio Comunale e, in generale, degli Organi del Comune, o di note su specifici argomenti, in collaborazione con le strutture e uffici competenti;
- Rapporti con radio e televisioni private e pubbliche per l'organizzazione di servizi, interviste, notizie, etc.;
- Cura delle attività relative alla rappresentanza: rapporti con città gemellate, ricevimenti di autorità, organizzazione di incontri ufficiali, etc.;
- Progettazione ed attuazione delle campagne di informazione e cura dei rapporti con le forze politiche, economiche e sociali per l'utilizzazione del servizio;
- Redazione e pubblicazione di atti del Comune;
- Collaborazione con le strutture e gli uffici comunali nella produzione di materiale grafico, manifesti, audiovisivi, allestimento di mostre;
- Acquisizione di ogni informazione ritenuta utile all'espletamento delle incombenze di competenza dell'Amministrazione Comunale, sia da soggetti esterni che da soggetti interni all'Ente;
- Elaborazione di proposte, anche di natura regolamentare, attinenti agli istituti di partecipazione, nonché loro organizzazione e gestione, in collaborazione con i competenti Organi;
- Acquisizione di informazioni, notizie e denunce da parte di ogni istanza, relative a:
- inosservanza di leggi e regolamenti generali da parte dell'Amministrazione o suoi Organi e/o Unità;
 - mancato rispetto di regolamenti e/o circolari interne da parte dei soggetti di cui sopra;
 - incongruenze, lacune, carenze, omissioni generati da comportamenti e/o prassi amministrative invalse;
- Segnalazione, ai soggetti esterni ed interni all'amministrazione, di elementi utili al regolare espletamento delle attribuzioni di competenza, nonché atti a prevenire e/o risolvere conflitti con l'utenza o a snellire situazioni di giacenza;
- Gestione dei flussi di informazione e delle attività di comunicazione al cittadino e di relazione con il pubblico.

STAFF SEGRETERIA

- Assistenza ai lavori del Consiglio e relativa verbalizzazione, nonché coordinamento della documentazione per i lavori del Consiglio;
- Assistenza ai lavori della Giunta Municipale e coordinamento della documentazione oggetto di deliberazione da parte della stessa;
- Cura delle attività connesse ai rapporti del Sindaco e della Giunta con i gruppi consiliari;
- Cura degli adempimenti necessari ad assicurare l'esercizio, da parte del Consiglio, della Giunta e del Sindaco, delle funzioni loro attribuite (predisposizione degli ordini del giorno della Giunta e del Consiglio, notifica ai Consiglieri e agli Assessori, predisposizione dei verbali ufficiali del Consiglio e della Giunta, etc.);
- Completamento, pubblicazione delle deliberazioni del Consiglio e della Giunta;
- Raccolta, numerazione e pubblicazione delle determinazioni dei responsabili dei servizi e trasmissione agli uffici competenti;
- Conservazione di atti e documenti, organizzazione dei servizi archivistici, riproduzione di atti e documenti;
- Servizio delle pubblicazioni degli atti all'Albo Pretorio on line;
- Tenuta del fascicolo di raccolta degli originali delle deliberazioni e delle determinazioni;
- Pubblicazione, esecutività e conservazione dei Regolamenti Comunali;
- Tenuta registro ordinanze;
- Conservazione e mantenimento dell'aggiornamento dei regolamenti comunali, provvedendo, d'in-

tesa con gli uffici e servizi, alla redazione, in articolato, delle iniziative regolamentari, eventualmente partecipando alla loro elaborazione;

Apposizione del visto di esecutività sulle delibere;

Cura degli atti relativi alla nomina delle Commissioni Comunali varie e ai vari rinnovi e/o surrogazioni;

Consiglio Comunale, Giunta Comunale, Sindaco: adempimenti connessi alla elezione, convalida, surrogazione, deleghe, gettoni di presenza, aspettative, permessi, etc.;

Tenuta delle presenze dei Consiglieri comunali al Consiglio Comunale e dei componenti delle varie commissioni comunali e determinazione della liquidazione dei gettoni di presenza;

Commissioni Comunali e Consiliari: nomina, rinnovi, surrogazioni, partecipazioni di nomina, tenuta registri, rapporti con associazioni ed Enti interessati, liquidazione gettoni di presenza previa verifica di spettanza, nel rispetto della normativa vigente;

Anagrafe Consiglieri Comunali: redazione dei relativi atti e cura degli adempimenti connessi;

Organizzazione e gestione del servizio di portineria della sede in relazione all'orario di apertura della Sede Municipale ed alle sedute del Consiglio Comunale, della Giunta e delle eventuali Commissioni consiliari e tutto quanto attiene all'organizzazione relativa all'assistenza del Consiglio comunale;

Stretta collaborazione con il Segretario Generale per tutte le funzioni demandate dalla legge e dai Regolamenti, nonché per tutte quelle funzioni che fanno capo all'Ufficio Segreteria in relazione a nuovi compiti o servizi di carattere generale e non specificatamente assegnati o assegnabili ad altre strutture comunali;

Cura, in particolare, di tutti gli aspetti organizzativi, procedurali ed operativi di tali funzioni;

Generale informazione legislativa e giurisprudenziale alle strutture ed uffici comunali;

Svolgimento, in collaborazione con il Segretario, delle attività necessarie ad assicurare l'esercizio, da parte degli Organi dell'Ente, delle funzioni loro attribuite e ad assicurare gli opportuni raccordi con le strutture ed uffici, al fine di favorire il necessario coordinamento in tema di atti e procedure;

Stretta collaborazione nella organizzazione e nel coordinamento dell'iter procedurale degli atti amministrativi (quali: deliberazioni, determinazioni, ordinanze, concessioni, etc...), dalla fase preparatoria e/o propositiva a quella esecutiva;

Rapporti con l'Ufficio Territoriale di Governo per gli adempimenti di legge;

Cura del cerimoniale e della rappresentanza, nonché dell'uso e della conservazione della fascia del Sindaco, del Gonfalone e della Bandiera italiana e della C.E.;

Archivio corrente e di deposito: aggiornamento continuo dell'archivio corrente con inserimento quotidiano di atti derivanti dall'attività svolta dagli uffici;

Archiviazione annuale ordinaria e straordinaria, previa verifica dei fascicoli consegnati, per l'archiviazione, dalle varie strutture e uffici;

Effettuazione delle ricerche d'archivio;

Studio e diramazioni, agli uffici interessati, di atti legislativi, disposizioni, atti giurisprudenziali e comunicati;

Ufficio relazioni con il pubblico e accesso agli atti e documenti dell'Amministrazione.

Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.

Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO CONTENZIOSO CONTRATTI

Cura del Repertorio e della registrazione dei contratti;

Predisposizione degli altri contratti del Comune, quali compravendite, locazioni attive e passive, concessioni (negoziali e/o provvedimentali), etc.;

Rapporti con gli uffici del Registro e con la Conservatoria dei Registri Immobiliari;

Stipulazione e conservazione dei contratti inerenti al Comune, con espletamento di tutte le formalità connesse (registrazione, trascrizione, misure catastali, rilascio copie);

Tenuta del repertorio degli atti;

Cura delle operazioni fiscali inerenti all'attività contrattuale;

Predisposizione e stipula delle convenzioni relative al conferimento di incarichi a professionisti o ad organizzazioni varie, nonché a soggetti in genere;

Autentica di firme, documenti, fotografie, dichiarazioni sostitutive di atti di notorietà;

Gestione deleghe regionali in materia di caccia e pesca;

Rilascio tesserini venatori e per la pesca;

Adempimenti in difesa della fauna;
Istruttoria e relazione con i legali esterni, in caso di conferimento di incarico agli stessi;
Cura degli adempimenti relativi a:
a)attività amministrativi inerenti le liti e gli affari legali;
b)autorizzazione a stare e resistere in giudizio;
c)incarichi a professionisti esterni e conseguenti adempimenti;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO SCUOLA TURISMO CULTURA EVENTI

Programmazione e gestione degli interventi attinenti il "Diritto allo Studio" con specifico raccordo con gli Enti interessati;
Rapporti con Regione Campania ed Amministrazione Provinciale;
Rapporti con Amministrazioni Comunali per coordinamento e gestione interventi area scolastica;
Rapporti con le autorità ed istituzioni scolastiche e con gli organi collegiali della Scuola;
Rapporti con Ministero P.I., Provveditorato agli Studi, Direzioni Didattiche e Presidenze Scuole Medie di primo grado;
Rapporti con Provveditorato agli Studi ed Azienda Sanitaria Locale per la programmazione coordinata dei servizi scolastici con quelli sanitari e socio - assistenziali, e raccordo con altre attività sul territorio gestite da Enti pubblici e privati;
Interventi di competenza comunale nella scuola dell'obbligo;
Gestione contabile delle entrate derivanti da pagamento di quote per servizi a domanda individuale;
Interventi di competenza comunale nella scuola superiore;
Predisposizione e verifica degli atti programmatici a carattere generale concernenti l'Istruzione;
Interventi atti ad assicurare l'integrazione scolastica dei soggetti portatori di handicap;
Studio, ricerca ed analisi dinamica dei fenomeni culturali, della composizione sociale e dei modelli organizzativi;
Coordinamento dell'attività del sistema bibliotecario comunale (ivi compresa la gestione di archivi ed audiovisivi);
Partecipazione all'elaborazione della programmazione culturale annuale, in collaborazione con Enti ed Associazioni Culturali, territoriali, organismi scolastici, e strutture comunali;
Coordinamento degli interventi culturali e/o gestione degli stessi;
Studio ed elaborazione di progetti di iniziative culturali in collaborazione con enti, gruppi, associazioni;
Organizzazione, coordinamento e gestione amministrativa dei servizi culturali;
Progettazione e Gestione dei piani di qualificazione del sistema scolastico;
Predisposizione di pratiche inerenti alle richieste di contributi;
Raccolta sistematica delle esperienze significative in campo educativo e culturale;
Consulenza e orientamento bibliografici, archivistici e mediali;
Elaborazione di repertori, bibliografie ragionate ed itinerari multimediali, musicali, etc.;
Predisposizione di proposte per piani di acquisto e restauro di materiali bibliografici, audiovisivi e documentari;
Predisposizione di pubblicazioni, di materiali audiovisivi, di itinerari ed unità didattiche riferite alle proprie specifiche competenze;
Programmazione di acquisti di attrezzature, in raccordo con le strutture comunali competenti;
Partecipazione a riunioni con associazioni e gruppi culturali, organi scolastici, etc.;
Inventariazione, bollatura, classificazione, catalogazione, schedatura, cartellinatura, plastificazione, formazione, ordinamento e tenuta cataloghi (autore sistematico, soggetti speciali, etc.) revisione e ricatalogazione periodica dei materiali bibliografici, documentari e audiovisivi;
Tenuta del registro prestiti e schedario utenti;
Duplicazioni, registrazioni, audio e/o video, sonorizzazioni e titolazione di programmi audiovisivi;
Installazione e cura del funzionamento delle attrezzature audiovisive per programmi elaborati dal Comune;
Organizzazione e cura del funzionamento dei laboratori audio e/o video;
Programmazione della manutenzione e riparazione delle attrezzature audiovisive;
Gestione delle procedure di prestito delle attrezzature e materiali audiovisivi, nonché relativo ritiro e controllo;

Tenuta, cura e consultazione Emeroteca;
Programmazione delle attività, formazione dei piani di lavoro, definizione del calendario di apertura e degli orari di funzionamento, predisposizione dei regolamenti del servizio;
Proposte per la determinazione delle tariffe;
Gestione ed organizzazione delle attività espositive;
Ricerca e raccolta sistematica degli studi e delle documentazioni di esperienze significative collegate ai giovani, nonché divulgazione dei materiali informativi;
Elaborazione della programmazione di interventi specifici rivolti, in particolare, ai giovani, in collaborazione con associazioni e gruppi giovanili, organismi scolastici, sociali e culturali, nonché con le strutture comunali interessate;
Coordinamento degli interventi e/o gestione degli stessi;
Collaborazione alla elaborazione di proposte relativamente ad analisi e ricerche, a livello locale, sulle problematiche giovanili rapportate a dati regionali e nazionali;
Acquisizione sistematica di informazioni relative alle diverse attività, iniziative, etc. di interesse specifico per i giovani, nelle varie aree (lavoro, studio, cultura, formazione, sport, etc.) e loro divulgazione;
Studio ed analisi, nel campo dell'educazione e della formazione sportiva e ricreativa, di modelli organizzativi;
Studio e progettazione, in collaborazione con l'Associazionismo sportivo e ricreativo, di iniziative (manifestazioni, incontri, laboratori, etc.) e di piani di formazione, qualificazione, aggiornamento degli operatori;
Promozione, coordinamento e gestione tecnico-amministrativa delle attività svolte direttamente o in collaborazione con Enti vari, Associazioni, Società, Gruppi, Azienda Unità Sanitaria Locale (problemi della medicina sportiva, corsi di nuoto, corsi di attività motoria-sportiva, gite, campeggi, soggiorni, etc.);
Elaborazione, in collaborazione con le strutture comunali competenti in materia di pubblica istruzione e con gli organismi esterni, di progetti per l'introduzione e/o l'ulteriore sviluppo delle attività sportive e ricreative, in ambito scolastico ed extrascolastico;
Tutte le macroattività inerenti la programmazione e la promozione del territorio e dello sviluppo economico e turistico.
Rapporto di informazione e collegamento con il pubblico sulle finalità e programmi della Amministrazione attinenti alle materie dell'area di attività, in termini di divulgazione delle scelte operate e recepimento delle esigenze del cittadino;
Promozione ed assicurazione circa il miglior funzionamento dei gruppi di lavoro eventualmente istituiti attinenti alle materie dell'area di attività;
Studio della documentazione legale e consulenza a tutti i servizi e agli organi elettivi;
Attività inerenti gli istituti del decentramento e della partecipazione, quali i centri civici, sale comunali ecc; gestione diretta dei centri ed eventuale affidamento della stessa ad associazioni; convenzione con le associazioni;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO AFFARI GENERALI DEMOGRAFICI ELETTORALE

Smistamento della posta ai servizi ed uffici competenti;
Gestione Censimenti;
Aggiornamento Piano topografico e stradario agli effetti censuari e statistici;
Attuazione degli indirizzi regionali in merito all'attività statistica;
Pareri e controlli in merito alla congruità di dati da altri utilizzati;
Collaborazione e coordinamento di competenza per statistiche attivate da altri Enti (Università, U.S.L., ecc.);
Responsabilità del controllo sull'applicazione della vigente normativa in materia di riservatezza dei dati personali e statistici;
Monitoraggio e controllo della rete civica e dei sistemi interattivi di informazione e certificazione anagrafica;
Studio delle norme vigenti in materia di anagrafe, leva, stato civile ed elettorale;
Tenuta del registro della popolazione e suo aggiornamento;
Disbrigo pratiche immigratorie ed emigratorie, nonché di pratiche per rilascio passaporti e carte d'identità;

Tenuta AIRE: schedario e rilascio certificazioni;
Eventuale svolgimento di censimenti generali ed adempimenti conseguenti, ovvero cooperazione nel loro espletamento;
Eventuale effettuazione di statistiche demografiche e comunicazioni a Questura, Ufficio Territoriale di Governo ed altri Enti competenti;
Rilascio certificazioni ed attestazioni in materia demografica, relativa esazione dei diritti di segreteria ed imposta di bollo;
Trasmissione, all'Ufficio Tributi, delle variazioni ai fini dell'aggiornamento dei ruoli comunali;
Tenuta registri di nascita, morte, matrimonio, pubblicazioni di matrimonio, cittadinanza, iscrizioni e trascrizioni;
Cura dei decreti di adozione, affiliazione, disconoscimento, tutela, rapporti con il Tribunale;
Cura delle pratiche relative al matrimonio, trascrizione, sui registri, di divorzi, separazione dei beni, etc.;

Ricevimento e registrazione di denunce di nascita e morte, nonché relative certificazioni;
Segreteria della Commissione Elettorale Comunale e sovracomunale, nonché stesura dei verbali delle relative sedute;
Impianto e trasmissione dei fascicoli elettorali;
Aggiornamento delle liste in deposito;
Aggiornamento e modifica delle sezioni elettorali;
Formazione, tenuta ed aggiornamento dello schedario elettorale, del targehettario e delle liste sezionali e generali;
Ogni adempimento attribuito al Comune in materia di elezioni politiche, amministrative, europee e referendum, necessario allo svolgimento delle stesse;
Giudici popolari: formazione ed aggiornamento dello schedario, invio elenchi al Tribunale, ed ogni altro adempimento connesso;
Quant'altro attribuito al Comune in materia di anagrafe, stato civile, leva ed elettorale;
Istruttoria delle pratiche di pubblicazione di matrimonio;
Trascrizione degli atti di matrimonio cattolici;
Celebrazione di matrimoni civili ed acattolici;
Istruttoria delle pratiche relative alla concessione della cittadinanza italiana;
Rapporti con la Pretura, Procura della Repubblica e Ministero di Grazia e Giustizia, quali organi di vigilanza sul servizio;
Pratiche relative al regime patrimoniale fra coniugi;
Pratiche relative all'apertura della tutela;
Trascrizione dei decreti relativi all'adozione dei minori e dei maggiorenni;
Rapporti con il Tribunale dei Minorenni;
Cura degli atti preliminari alle sentenze di rettifica di atti, alle sentenze di scioglimento e cessazione degli effetti civili del matrimonio;
Trascrizione dei relativi provvedimenti;
Correlazione delle norme di diritto canonico con quelle statuali, in materia di matrimonio, nel vigente regime concordatario;

Raccolta organica delle diverse convenzioni internazionali in materia di rilascio di atti destinati all'estero, nonché di formalità speciali per contrarre matrimonio fra italiani e stranieri;
Aggiornamento del titolo di studio e professione;
Rilascio delle carte d'identità e dei cartellini di riconoscimento;
Registrazione delle pensioni;
Rilascio delle certificazioni storiche e correnti;
Servizio rilascio certificazioni a mezzo posta, pec, e-mail;
Compilazione dei questionari di rito per la Pretura e la Procura;
Stesura domande di passaporti e lasciapassare per conto dei cittadini;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZI SOCIALI ASSOCIATI

Studio ed analisi della legislazione in materia di sicurezza sociale;
Collaborazione alla determinazione dei piani di intervento e degli obiettivi dell'amministrazione;
Programmazione e progettazione delle istanze di finanziamento in campo sociale a U.E., Stato, Regione ed altri enti competenti in materia e relativa gestione;
Studio ed analisi di modelli organizzativi e di interventi operativi per favorire l'integrazione socio-

sanitaria delle prestazioni;
Protocolli d'intesa e proposte di applicabilità dei modelli e degli interventi applicabili nel contesto territoriale;
Programmazione, organizzazione e gestione, sia sul piano tecnico-amministrativo che su quello operativo, degli interventi di assistenza sociale previsti dalle vigenti disposizioni e dalla programmazione politica dell'Amministrazione Comunale;
Azioni di prevenzione rispetto all'insorgere del disagio sociale;
Informazione e pubblicizzazione rivolte alla cittadinanza sui servizi sanitari ed assistenziali, nonché sulle modalità di accesso agli stessi;
Gestione del volontariato in campo sanitario ed assistenziale;
Rapporti con Amministrazioni Comunali, Provinciali e Regionali, con Aziende UU.SS.LL., II.PP.AA.BB., ed altri Enti ed Associazioni pubblici e privati, operanti in campo sociale;
Promozione dei servizi rivolti all'infanzia, ai giovani, agli adulti ed agli anziani, in funzione delle esigenze della popolazione;
Esecuzione di statistiche di competenza, nonché rilevazioni di dati ed indagini sui bisogni dell'utenza;
Verifica dell'attuazione dei programmi e della efficacia degli interventi;
Controllo e verifica delle attività socio-assistenziali svolte sul territorio dai soggetti pubblici e privati;
Rendicontazione di competenza;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO SPORTELLO UNICO PER L'EDILIZIA - EDILIZIA PRIVATA - DEMANIO

Elaborazioni degli strumenti urbanistici sia a carattere generale che attuativo, varianti degli stessi;
Pianificazione attuativa, attraverso l'adozione dei necessari strumenti, quali, in via esemplificativa: Programma pluriennale di attuazione (P.P.A.), piano di insediamenti produttivi (P.I.P.), piano di edilizia economica e popolare (P.E.E.P.), piani particolareggiati, piani di recupero;
Adeguamento degli strumenti di piano comunale ai piani di coordinamento territoriale, sia a livello provinciale che regionale;
Rapporti con la Regione in materia di assetto del territorio;
Progettazione urbanistica in ordine agli aspetti fondamentali dall'assetto territoriale fino al livello di maggior dettaglio compatibile con la scala territoriale di intervento, tale da consentire l'individuazione delle correlazioni urbanistiche fra i vari piani e con l'individuazione di precisi parametri e criteri di intervento;
Organizzazione e progettazione planivolumetrica delle aree di intervento pubblico, ivi compresi i piani di edilizia economica popolare e i piani di insediamento produttivo;
Informazione e indicazione di condizioni e di criteri generali su ogni aspetto attinente possibili richieste tese alla modificazione dell'aspetto fisico del territorio;
Promozione di incontri e di controlli con gli ordini professionali per divulgare gli aspetti relativi a norme, regolamenti, nuove legislazioni ed indirizzi gestionali in materia di pianificazione territoriale urbanistica;
Esame, predisposizione istruttoria, verbalizzazione pareri Commissione Edilizia relativamente a progetti edilizi e loro varianti;
Rilascio certificazioni di agibilità, istruttoria relativa a ordinanze di sospensione dei lavori e di demolizione;
Coordinamento delle funzioni inerenti la repressione dell'abusivismo;
Preliminare discussione con progettisti e committenti (privati e pubblici) e valutazione di merito delle proposte planivolumetriche, con particolare riferimento all'inserimento dell'intervento nel contesto territoriale in cui si colloca ed al coordinamento con gli altri interventi di edilizia pubblica e privata;
Esame planivolumetrici e loro varianti sotto il profilo della rispondenza alle norme di P.R.G. e predisposizione documentazione per organi circoscrizionali e per commissioni consultive;
Esame di merito, anche con l'apporto di altre competenze interne, dei progetti relativi alle opere di urbanizzazione conseguenti a convenzioni con privati e destinate a divenire di proprietà comunale;
Gestione e controllo dello strumento urbanistico particolareggiato;
Controllo sull'attuazione delle opere di urbanizzazione conseguenti ad attività edificatoria privata compresi gli interventi delle Aziende produttrici ed erogatrici dei servizi a rete;
Funzioni tecniche connesse alla applicazione degli oneri di urbanizzazione, secondaria e primaria;

Esame osservazioni presentate dai privati agli strumenti urbanistici adottati dall'Amministrazione e predisposizione controdeduzioni;
Esame planivolumetrici d'iniziativa privata in ordine alla rispondenza alla normativa di Piano e alla legislazione vigente;
Esame preliminare di progetti edilizi, predisposizione istruttoria per la Commissione Edilizia Integrata, partecipazione alle riunioni della Commissione e verbalizzazione dei relativi pareri;
Rilascio concessioni edilizie e determinazione dei contributi di concessione ai sensi di legge;
Controlli edilizi, esame dei rapporti dei Vigili Urbani, predisposizione di ordinanze di sospensione dei lavori, di demolizione, etc.;
Certificazione urbanistica, raccolta e vidimazione di piante, mappali e frazionamenti ai sensi di legge;
Adozione delle misure sanzionatorie amministrative per lavori abusivi;
Aggiornamento cartografia interventi sul territorio;
Predisposizione di relazioni tecniche di motivazione delle decisioni da assumere da parte dell'Amministrazione Comunale, delle commissioni e dei gruppi di lavoro coordinati, ai fini della formazione ed esecuzione delle relative volontà;
Determinazione prezzi da inserire in convenzione per la cessione degli alloggi costruiti su aree destinate a edilizia economica e popolare e prezzi da indicare su rogiti di cessione alloggi;
Collaborazione alla predisposizione di eventuali Piani di settore;
Esercizio di attività di consulenza tecnica nei confronti degli Organi del Comune per quanto attiene alle materie di competenza;
Tenuta ed archiviazione dei progetti edilizi, degli atti relativi a P.P. di iniziativa privata e dei rimanenti atti e provvedimenti;
Quant'altro previsto dalla legislazione nazionale e regionale o dai regolamenti comunali per le materie di competenza.
Introito e classificazione proventi concessioni edilizie, condono edilizio e contabilità delle relative spese;
Espletamento procedure per l'assegnazione di aree in P.I.P. e P.E.E.P.;
Competenze in materia di gestione amministrativo-contabile del demanio terrestre e marittimo e relative concessioni passive ed attive, nonché dell'organizzazione delle attività connesse, anche di natura commerciale;
Gestione e cura delle attività di diporto marittimo e servizi connessi svolte direttamente e mediante società interamente pubblica; Piano di occupazione posti barca, tariffe, marketing.
Controllo analogo società interamente partecipata dal Comune Ischia Risorsa Mare srl;
Registrazione e smistamento delle fatture in arrivo;
Gestione contabile concessioni attive e passive;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO LAVORI PUBBLICI

Predisposizione del programma pluriennale dei lavori pubblici ed attività correlate;
Formazione, gestione ed aggiornamento di tutti gli strumenti e/o documenti di carattere generale e/o specifico, concernente l'attività di competenza nell'area dei lavori pubblici, dell'ambiente, ecc.;
Progettazione e realizzazione di tutte le opere di competenza o comunque assegnate al Comune, anche qualora alcune fasi siano affidate a soggetti esterni (studi di fattibilità, rilievi, progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva, individuazione modalità di finanziamento, procedure espropriative per la parte tecnica ed attuativa, procedure di individuazione del contraente, assistenza e controllo, contabilizzazione e collaudo, procedure specifiche complementari e/o attinenti);
Relativamente alle opere oggetto dell'attività di competenza, predisposizione procedure ed ottenimento dei pareri e delle autorizzazioni degli enti competenti (Amministrazioni Statali, Amministrazioni Regionali e Provinciali, Ente Strade, Aziende UU.SS.LL, VV.FF., ecc.);
Proposte di Bilancio per le attività di competenza;
Rilevazione e predisposizione frazionamenti di competenza;
Consegna delle opere alle strutture comunali competenti nell'area del demanio, patrimonio indisponibile e disponibile per l'accampionamento e la successiva gestione patrimoniale;
Individuazione, predisposizione ed attuazione dei programmi ed interventi di manutenzione ordinaria, programmata e straordinaria sui beni di proprietà comunale (similmente a quanto previ-

sto per la progettazione e realizzazione delle opere di competenza o comunque assegnate al comune) in collaborazione con il servizio manutenzione, ambiente, servizi a rete;

Costituzione e/o partecipazione a commissioni e/o a gruppi di lavoro, anche intersettoriali, al fine di raggiungere, nei tempi e con le modalità richieste, ed in funzione delle specifiche competenze e professionalità, gli obiettivi assegnati (ipotesi progettuali, informazioni, dati, ecc.);

Predisposizione e redazione delle relazioni tecniche e bozze propositive per le deliberazioni e/o determinazioni da assumere da parte dei vari Organi e/o strutture dell'Amministrazione Comunale;

Attività di consulenza tecnica ed amministrativa nei confronti degli Organi del Comune per quanto attiene alle materie di competenza dell'area di attività;

Predisposizione ed attuazione di competenze tecniche prescrittive e di controllo sull'utilizzo del suolo e sottosuolo pubblico;

Rapporti con enti e soggetti terzi e pareri di competenza verso altre strutture, enti, ecc., nell'area dei lavori pubblici;

Finanziamento delle delibere e degli atti relativi alla parte c/capitale del bilancio ed alle spese di progettazione con assunzione degli impegni di spesa;

Contabilità pluriennale dei finanziamenti e degli interventi in c/capitale;

Collaborazione con gli uffici competenti nella predisposizione degli atti necessari allo svolgimento delle procedure relative all'espletamento delle aste pubbliche, licitazioni private, appalti concorsi, trattative private, gare ufficiose, sia per l'assegnazione di opere pubbliche, che di forniture;

Predisposizione dei contratti d'appalto e delle convenzioni in genere;

Cura degli adempimenti relativi alle pratiche antimafia e verifica del possesso dei requisiti richiesti per la partecipazione alle gare, secondo quanto previsto dalla legislazione vigente;

Attività di segreteria necessaria all'espletamento delle gare d'appalto (aste pubbliche, appalti-concorso, licitazioni private, etc.), ferma la competenza dei singoli servizi ed uffici riguardo all'istruttoria ed alla predisposizione dei capitolati (d'appalto, di fornitura, etc.);

Adempimenti connessi all'effettuazione di aste pubbliche, licitazioni, appalti, e contratti in genere;

Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.

Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO MANUTENZIONE SERVIZI A RETE IMPIANTI SPORTIVI CIMITERO

Partecipazione all'individuazione, predisposizione ed attuazione dei programmi ed interventi di manutenzione ordinaria, programmata e straordinaria sui beni di proprietà comunale (similmente a quanto previsto per la progettazione e realizzazione delle opere di competenza o comunque assegnate al comune) a supporto del servizio lavori pubblici;

Gestione delle competenze in materia di impianti di sollevamento;

Formazione e gestione dell'archivio dei fornitori ed appaltatori nell'area di attività;

Attività per eventi diversi (elezioni, manifestazioni politiche, sindacali, etc.) per quanto attiene l'installazione e la rimozione di impianti mobili, la sorveglianza ed il controllo ed altre attività connesse (spazi di propaganda elettorale, seggi, impianti microfonici, etc.)

Gestione delle somministrazioni di servizi (quali: energia elettrica, telefono, riscaldamento, etc.) relativi agli edifici pubblici ed alle attività di competenza;

Programmazione e procedure di acquisto di beni di consumo e/o strumentali ed attività connesse, con predisposizione, gestione e controllo dei relativi magazzini di materiali, componenti ed attrezzature necessari allo svolgimento dell'attività di competenza, al fine di garantire la massima funzionalità operativa delle strutture;

Direzione, coordinamento, organizzazione e controllo delle attività delle squadre operaie;

Gestione massa vestiario;

Gestione e coordinamento dell'uso dei mezzi comunali ed attività connesse;

Attività in materia di contenimento dei consumi energetici, di controllo sugli impianti termici assegnato per legge e negli adempimenti in materia di sicurezza degli impianti e di antinfortunistica;

Attività tecnica ed amministrativa, nonché di gestione in materia di trasporti (scolastici, socio-assistenziali, propri dell'Ente, etc.), secondo le competenze e le attribuzioni di legge;

Partecipazione a commissioni tecniche, promosse e gestite da altri enti (commissione provinciale di vigilanza sui locali di pubblico spettacolo, commissione manutenzione tribunale, commissione impianti di carburante, etc.), secondo le competenze e le attribuzioni di legge;

Gestione sinistri (danni a/da terzi) per l'attività di competenza;
Attività tecnica ed amministrativa di progettazione, gestione e controllo di impianti elettrici, di pubblica illuminazione, telefonici ed informatici;
Attività tecnica ed amministrativa e di progettazione, gestione e controllo delle strade comunali bituminate, sterrate e lastricate.
Banca dati ed assistenza per il reperimento di risorse finanziarie straordinarie, quali fondi U.E., leggi speciali, ecc.;;
Ricerche di mercato sulla gamma dei beni acquistabili e stesura delle proposte conseguenti in accordo con gli uffici;
Predisposizione acquisti materiali di largo consumo e relativi atti deliberativi;
Stipula delle polizze assicurative per la copertura dei rischi d'Ente;
Alienazione di beni mobili e attrezzature obsolete o deteriorate o fuori uso, disponendo per la conseguente riscossione e contabilizzazione del ricavato;
Attività tecnica ed amministrativa in materia cimiteriale e di polizia mortuaria, sia per quanto attiene le strutture e gli impianti che per quanto attiene le operazioni cimiteriali specifiche (inumazioni, esumazioni, etc.);
Competenze in materia di gestione amministrativo-contabile dei servizi cimiteriali, con particolare riguardo a:
a) concessioni cimiteriali, loro registrazione Ufficio del Registro;
b) tenuta schedario e scadenziario dei posti a pagamento nei cimiteri comunali;
c) istruttoria e controllo amministrativo contabile per esumazioni ed esumazioni, formulazione dei relativi decreti, anche per il trasporto di salme in altri Comuni;
e) atti relativi a rimborso di quote per non decorsa occupazione posti nei cimiteri;
f) determinazione tariffe dei loculi cimiteriali e di altre operazioni cimiteriali a pagamento;
Proposte di programmi inerenti alla razionalizzazione del sistema sportivo e ricreativo, in riferimento sia alle attività che alle strutture, a livello comunale;
Rapporti costanti con le Associazioni, Società e Gruppi presenti sul territorio per l'elaborazione di piani di utilizzo degli impianti e di piani generali di intervento;
Collaborazione con i competenti uffici per la formulazione dei programmi relativi agli interventi di manutenzione degli impianti e delle attrezzature sportive e ricreative;
Programmazione acquisti attrezzature e materiali per le aree e le attività ricreative e sportive;
Predisposizione pratiche inerenti a richieste di contributi alla Provincia, Regione, etc.;
Istruttoria, predisposizione e formazione di atti e provvedimenti amministrativi ed esecuzione di tutti gli adempimenti amministrativi di competenza;
Rapporti con i competenti servizi dell'Azienda U.S.L. per il controllo igienico-sanitario degli impianti sportivi, per l'inserimento di portatori di handicap in attività sportive e ricreative, etc.;
Partecipazione a gruppi di studio e di lavoro specifici, a riunioni con rappresentanti di organi scolastici, enti, associazioni, etc., a seminari, convegni, incontri a livello intercomunale, provinciale, regionale, etc..
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO PIANIFICAZIONE PAESAGGISTICA DEL TERRITORIO – PAESAGGIO

Valutazione degli aspetti di tutela e valorizzazione del paesaggio negli strumenti urbanistici sia a carattere generale che attuativo e nelle varianti degli stessi;
Rapporti con la Regione in materia di assetto del territorio;
Informazione e indicazione di condizioni e di criteri generali su ogni aspetto attinente possibili richieste tese alla modificazione dell'aspetto fisico del territorio;
Promozione di incontri e di controlli con gli ordini professionali per divulgare gli aspetti relativi a norme, regolamenti, nuove legislazioni ed indirizzi gestionali in materia di pianificazione paesaggistica ;
Esame, predisposizione istruttoria, pareri per autorizzazione paesaggistica;
Esercizio di attività di consulenza tecnica nei confronti degli Organi del Comune per quanto attiene alle materie di competenza;
Quant'altro previsto dalla legislazione nazionale e regionale o dai regolamenti comunali per le materie di competenza.

SERVIZIO AMBIENTE E PINETE

Attività tecnica ed amministrativa di programmazione, gestione e controllo in materia di tutela e di valorizzazione dell'ambiente e del territorio (aria, acqua, suolo, rumore e, per questi: servizio idrico integrato, raccolta, riutilizzo e smaltimento dei rifiuti, spazzamento, risanamenti e bonifiche, aree verdi ed arredo urbano, etc.), secondo le competenze e le attribuzioni di legge;
Attività tecnica ed amministrativa per la tutela dell'ambiente da fattori inquinanti (epidemie, derattizzazione, disinfezione, etc.), uso razionale e programmato delle risorse e delle fonti energetiche secondo le competenze e le attribuzioni di legge;
Rapporti con enti e soggetti terzi e pareri di competenza verso altre strutture, enti, ecc., nell'area dell'ambiente;
Controllo analogo società interamente partecipata dal Comune Ischia Ambiente spa;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE

Gestione delle leggi in materia di commercio e turismo;
Adozione e gestione dei Piani di sviluppo e adeguamento della rete distributiva;
Adozione e gestione del Piano per la programmata diffusione e localizzazione sul territorio comunale dei punti vendita di giornali e riviste;
Adozione e gestione dei regolamenti comunali in materia di commercio;
Istruzione di atti amministrativi concernenti le varie attività delle strutture e gestione delle pratiche e procedure attinenti forniture di servizi;
Impianti distribuzione carburanti e gestione del Piano relativo. Rilascio delle concessioni;
Attività delle Commissioni formalmente istituite;
Attività istruttoria delle segnalazioni di inizio attività e per il rilascio di autorizzazioni di:
a) commercio in sede fissa;
b) commercio su aree pubbliche;
c) pubblici esercizi (somministrazione di alimenti e bevande) e attività ad essi accessorie;
Verifica pesi e misure;
Rilascio licenze di Pubblica Sicurezza;
Rilascio autorizzazioni per spettacoli viaggianti;
Rilascio concessioni di posteggio per attività di commercio su aree pubbliche;
Predisposizione delibere istitutive/modificative di mercati e fiere su aree pubbliche;
Predisposizione regolamenti comunali dei mercati settimanali, delle fiere-mercato e delle sagre.
Gestione del Piano di indirizzo regionale;
Autorizzazioni ai fini igienico-sanitari in materia;
Rapporti con Enti ed Associazioni di categoria;
Rapporti con la Regione e gli altri Comuni;
Attività di collegamento con gli organi tecnici e sanitari volte alla verifica e al controllo del rispetto delle previsioni urbanistico-edilizie ed igienico-sanitarie vigenti in materia di commercio e turismo;
Orari di apertura e chiusura e turni riposo delle attività commerciali e dei pubblici esercizi;
Coordinamento ed indirizzo dell'attività di vigilanza e controllo sulla gestione delle strutture della rete distributiva e dei pubblici esercizi tramite gli organi preposti;
Provvedimenti sanzionatori;
Attività istruttoria per il rilascio delle autorizzazioni all'esercizio di strutture ricettive;
Attività di indirizzo ed impulso per l'elevazione del livello qualitativo dell'offerta turistica alberghiera ed extra alberghiera (affittacamere, case per ferie,...) e dell'offerta agrituristica;
Attività di vigilanza e controllo sulla gestione delle strutture ricettive tramite gli organi preposti;
Statistiche di competenza in materia di commercio e turismo;
Attività istruttoria per il rilascio di autorizzazioni all'esercizio di professioni turistiche: guide turistiche, accompagnatori turistici ed interpreti turistici;
Rapporti con Enti (Regione e Provincia) per l'acquisizione di pareri relativi alle attività turistiche.
Gestione delle leggi in materia di industria, artigianato, agricoltura ed enti partecipati;
Adozione e gestione dei Regolamenti comunali in materia di industria, artigianato, agricoltura ed enti partecipati;
Attività delle Commissioni formalmente istituite;
Attività istruttoria per il rilascio di autorizzazioni/nulla osta all'esercizio di attività produttive;
Collegamenti, ai fini di una corretta programmazione degli insediamenti produttivi, con gli strumenti di programmazione;

Attività di collegamento con gli organi tecnici e sanitari volte alla verifica e controllo del rispetto delle previsioni urbanistico-edilizie ed igienico-sanitarie ed alla individuazione di procedure conformi sia per nuovi insediamenti che per attività esistenti nel campo dell'industria, artigianato ed agricoltura;

Rapporti con la C.C.I.A.A., con le Associazioni di categoria ed imprenditoriali e con le OO.SS. nell'ottica di un ruolo "attivo" dell'Amministrazione Comunale;

Adempimenti amministrativi relativi alla normativa antinquinamento nel settore in materia di industria, artigianato ed agricoltura;

Autorizzazioni ai fini igienico sanitari in materia di industria, artigianato ed agricoltura;

Adempimenti riguardo le imprese artigiane

Statistiche di competenza in materia di industria, artigianato ed agricoltura;

Rilascio autorizzazioni per Occupazioni di Suolo Pubblico;

Gestione tramite Genesis srl dell'incasso, contenzioso ed emissione provvedimenti coattivi di recupero riguardo l'occupazione di suolo pubblico;

Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.

Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO RAGIONERIA PROGRAMMAZIONE RISORSE UMANE BILANCIO PATTO DI STABILITA' PEG SOCIETA' PARTECIPATE PATRIMONIO

Redazione del bilancio di previsione e della parte contabile del Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.);

Predisposizione variazioni al bilancio di previsione ed alla parte contabile del P.E.G.;

Assestamento e riequilibrio del bilancio;

Compilazione verbale di chiusura;

Redazione del Rendiconto;

Compilazione bilanci di verifica periodici;

Coordinamento delle verifiche periodiche dei residui;

Verifica regolarità contabile ed emissione del relativo parere;

Verifica copertura finanziaria ed emissione del relativo visto;

Assistenza al Collegio dei Revisori dei Conti;

Registrazioni di carattere patrimoniale ed economico per la redazione del conto economico e dello stato patrimoniale;

Compilazione del conto economico e dello stato patrimoniale di fine esercizio;

Redazione del bilancio consolidato;

Gestione del bilancio di parte corrente

Gestione della parte in c/capitale del bilancio;

Elaborazione piani economico-finanziari;

assistenza e supporto ai servizi competenti per materia nell'assunzione, gestione ed ammortamento mutui;

Emissione di prestiti obbligazionari comunali;

Verifica e sottoscrizione reversali di incasso;

Verifica e sottoscrizione mandati di pagamento;

Gestione delle somme indisponibili e vincolate non di parte corrente;

Proposta di metodologie di gestione ed organizzazione, per il miglioramento, in termini di efficienza ed efficacia, dell'azione amministrativa riguardo il reperimento ed utilizzo delle risorse economiche, patrimoniali ed umane, secondo gli indirizzi degli Organi Politici;

Programmazione risorse umane;

Studio ed analisi costante del fabbisogno di risorse umane;

Gestione dinamica della dotazione organica: aggiornamenti periodici, esame dei posti vacanti o in soprannumero, definizione dei profili professionali, gestione della mobilità contrattuale o extra-contrattuale;

Assunzione del personale a tempo indeterminato;

Individuazione delle esigenze di organizzazione dell'Ente;

Formulazione delle proposte di modifica della struttura, delle diverse unità operative, dei settori per assicurarne la maggiore adeguatezza al raggiungimento degli obiettivi assegnati in funzione dei mezzi a disposizione;

Studio e realizzazione di modifiche nella ripartizione dei compiti e dei carichi di lavoro e nell'organizzazione interna, allo scopo di migliorare l'impiego dei mezzi umani a disposizione, even-

tualmente con l'introduzione di nuove tecnologie;
 Analisi e valutazione delle procedure ed interventi per una loro semplificazione e razionalizzazione;
 Studio ed esame di nuove forme di reclutamento del personale in relazione alle esigenze dell'Ente e con particolare riferimento ai profili professionali ed alle nuove caratteristiche professionali richieste;
 Elaborazione di progetti volti a proporre procedure che assicurino la risposta adeguata e flessibile delle strutture ai principi più avanzati della teoria dell'organizzazione;
 Certificazioni e statistiche di competenza;
 Esame dei bilanci degli Enti, società dipendenti, collegati o convenzionati;
 Verifica crediti e debiti con società partecipate;
 Assistenza e supporto redazione documento unico di programmazione;
 Assistenza e supporto redazione programma di razionalizzazione partecipate;
 Supporto delle attività di programmazione nei diversi contesti amministrativi;
 Studio e valutazione delle realtà economiche e territoriali;
 Verifica degli standard;
 Orientamenti, metodi e criteri di programmazione;
 Adempimenti patto di stabilità ed equilibri di bilancio: programmazione, verifica, attestazioni;
 Supporto controlli interni;
 Adeguamento, implementazione e verifica controlli di gestione;
 Studio del fabbisogno abitativo e definizione del programma d'intervento nel settore specifico, sulla base delle scelte operate dall'Amministrazione.
 Gestione e assegnazione degli alloggi E.R.P. e di proprietà comunale.
 Introito proventi di alienazioni patrimoniali e contabilità delle relative spese;
 Introito e classificazione proventi per alienazione di aree PIP e PEEP e contabilità delle relative spese;
 Alienazione ed acquisto di beni immobili;
 Coordinamento, indirizzo ed assunzione atti relativamente alla attività di gestione del patrimonio comunale affidata alla società partecipata dall'ente, Genesis srl, in particolare:

- Definizione e gestione dei rapporti contrattuali e non per beni demaniali e patrimoniali (disponibili ed indisponibili);
- Gestione dei rapporti giuridici attivi relativi agli immobili;
- Gestione inventario beni patrimoniali e demaniali con tenuta della contabilità patrimoniale;
- Aggiornamento schede relative alle locazioni di abitazioni, di immobili ad uso diverso e terreni, nonché adeguamento canoni a seguito di variazioni ISTAT;
- Riscossione ordinaria e coattiva delle entrate della gestione del patrimonio comunale non utilizzato per fini sportivi, ricreativi e sociali dell'ente;

 Autorizzazioni al trasferimento dei titolari di autorizzazione per attività di commercio su aree pubbliche nelle aree mercatali;
 Presa d'atto rinuncia concessioni di posteggio nelle aree mercatali;
 Istruttoria pratiche di revoca concessioni di posteggio per decadenza dei titolari di posteggio nelle aree mercatali;
 Bandi di assegnazione dei posteggi liberi nelle aree mercatali;
 Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO ENTRATE TRIBUTI

Attuazione delle finalità e degli obiettivi dell'Amministrazione Comunale in materia tributaria e fiscale, nel rispetto della legislazione vigente, con particolare riguardo alle politiche tariffarie;
 Studio ed adozione di misure e strumenti atti a conseguire il contenimento dei fenomeni evasivi ed elusivi in campo tributario e fiscale con il supporto della Genesis srl;
 Proposta di metodologie di gestione ed organizzazione, per il miglioramento, in termini di efficienza ed efficacia, dell'azione amministrativa in campo tributario e fiscale, secondo gli indirizzi degli Organi Politici;
 Studio degli assetti normativi vigenti in materia tributaria e fiscale;
 Formulazione dei regolamenti per la gestione dei tributi e adeguamento degli stessi alle vigenti disposizioni tributarie e fiscali;
 Cura degli aspetti evolutivi del sistema dei tributi locali, in funzione dell'attività di riordino della finanza locale;
 Accertamento, applicazione, riscossione dei tributi locali, adempimenti relativi all'esecutività dei

medesimi, attività affidata alla società partecipata dall'ente, Genesis srl;

Collaborazione con la società, Genesis srl, di gestione della riscossione tributi per recupero inesigibilità;

Coordinamento, indirizzo e verifica dell'attività di Riscossione ordinaria e coattiva affidate alla Genesis srl riguardo le entrate tributarie e cosap;

Coordinamento ed assunzione dei provvedimenti istruiti e predisposti dalla Genesis srl riguardo sgravi e rimborsi di quote indebite e di quote inesigibili;

Partecipazione all'accertamento tributario in materia di imposte erariali a mezzo delle attività affidate a Genesis srl;

Rapporti con il contribuente per informazioni, disamina posizioni, contestazioni, variazioni, cessazioni, etc., nonché chiarimenti e consulenza per i provvedimenti inerenti ai tributi a mezzo della Genesis srl;

Coordinamento delle attività di preparazione e variazione liste di incasso, pubblicazione manifesti ed altri eventuali adempimenti connessi, affidate a Genesis srl;

Coordinamento ed indirizzo delle attività affidate alla Genesis srl in materia di contenzioso tributario; in particolare:

- studio preliminare dei ricorsi proposti dai contribuenti avverso gli atti di liquidazione, di accertamento, di diniego di rimborso, nonché atti esecutivi, ingiunzioni e precetti;
- adempimenti relativi all'autorizzazione a stare e resistere in giudizio;
- esame controversie e predisposizione degli atti difensivi (controdeduzioni) con relativa delega;
- fascicolazione atti e iscrizione delle cause a ruolo;
- rapporti con l'Organo Giurisdizionale competente;
- attività preliminare alla trattazione delle cause concernente esame della documentazione prodotta dalla controparte nonché predisposizione eventuali memorie illustrative e deposito ulteriori documenti entro i termini perentori previsti dalla legge;
- rappresentanza e difesa del Comune innanzi la Commissione Tributaria Provinciale e Regionale;
- esame avvisi di trattazione e discussione in pubblica udienza con relativa difesa orale;
- attività di conciliazione giudiziale ai sensi di legge;
- esame dispositivi sentenze e richiesta copia integrale dei provvedimenti;
- predisposizione atti di appello avverso le sentenze di accoglimento di ricorsi emesse dalla C.T.P.;
- esame appelli proposti dai contribuenti avverso le sentenze emesse dalla C.T.P. di rigetto dei loro ricorsi;
- adempimenti relativi all'autorizzazione a stare e resistere in giudizio nonché predisposizione degli atti difensivi con relativa delega;
- fascicolazione atti e iscrizione delle cause a ruolo mediante deposito presso la Commissione Tributaria Regionale di Napoli;
- Attività preliminare alla trattazione delle cause e discussione in pubblica udienza con relativa difesa orale come previsto per i giudizi di primo grado dinanzi la C.T.P.;
- Esecuzione delle sentenze delle Commissioni Tributarie;
- riscossione del tributo comprensivo degli interessi moratori in pendenza di giudizio ed eventuale successivo discarico nell'ipotesi di sentenza favorevole al contribuente;
- Predisposizione provvedimenti di liquidazione per il recupero del quantum dovuto comprensivo delle spese processuali liquidate con sentenza e conseguente attività di notificazione ai contribuenti interessati;

Coordinamento dell'attività affidata a Genesis srl di verifica dei versamenti effettuati e trasmissione al servizio "entrate uscite personale controllo di gestione patrimonio economato" per il corretto accreditamento nei capitoli di bilancio;

Accertamento, applicazione, riscossione dell'imposta di soggiorno;

Controllo gestione rateizzazioni.

Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.

Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO ENTRATE USCITE PERSONALE CONTROLLO DI GESTIONE ECONOMATO

Stampa e trasmissione al Tesoriere dei mandati di pagamento e delle reversali di incasso

Rapporti a carattere generale con la Tesoreria comunale;

Registrazione dello scarico di tesoreria;

Compilazione verifiche periodiche di cassa;

Gestione delle partite di giro non direttamente connesse a spese o entrate correnti;
Anticipazioni di Tesoreria;
Rendicontazione spese elettorali;
Depositi e svincoli di cauzioni.
Riscossione dei trasferimenti correnti da Stato, Regione ed altri Enti o privati;
Registrazione dei relativi accertamenti di entrata;
Emissione delle reversali di incasso;
Emissione dei mandati di pagamento;
Controllo della registrazione e smistamento delle fatture in arrivo;
Tenuta della contabilità dei fornitori;
Tenuta dei registri generali I.V.A., liquidazioni periodiche e compilazione della dichiarazione annuale;
Controlli e verifiche sull'attività degli agenti della riscossione;
Controllo e liquidazione dei rendiconti dell'economista;
Certificazioni ritenute d'acconto IRPEF ai terzi non dipendenti;
Gestione delle partite di giro connesse con la parte corrente del bilancio;
Gestione delle somme indisponibili e vincolate di parte corrente;
Rendicontazioni relative a: contributi straordinari ricevuti dall'ente;
Certificazioni e statistiche di competenza;
Registrazioni gestionali a carattere generale per la compilazione del conto economico e dello stato patrimoniale;
Adempimenti a carattere generale del Comune come soggetto passivo I.R.A.P. e relativa dichiarazione;
Tenuta dell'inventario dei beni mobili;
Gestione della cassa in ordine ad anticipazioni per acquisti minuti e spese urgenti, tenuta contabilità e relativi rendiconti;
Gestione delle spese economali per l'acquisto di beni e servizi, anche qualora venga rappresentato il carattere di urgenza, al fine di garantire il regolare funzionamento delle attività della Pubblica Amministrazione, nell'ambito delle attribuzioni di cui al Regolamento di Economato;
Gestione della cassa economale per anticipazioni ed acquisti minuti urgenti, tenendone la contabilità e la redazione dei relativi rendiconti;
Studio della normativa legislativa, regolamentare e contrattuale in materia di trattamento giuridico, economico, previdenziale, assicurativo e fiscale del personale;
Predisposizione dei provvedimenti relativi al trattamento economico del personale;
Rapporto con le strutture ed uffici per l'omogenea applicazione della disciplina vigente in materia di personale e degli accordi sindacali;
Rapporti con gli Istituti assistenziali e previdenziali per la formazione dei ruoli di denuncia dei premi e dei contributi ed altre problematiche connesse;
Conteggi dei riscatti di contributi previdenziali di legge, ricostruzioni di carriera, istruttoria delle pratiche di pensione;
Supporto per l'istruttoria, cura ed esecuzione dei provvedimenti disciplinari;
Certificazioni di servizio;
Gestione dell'andamento della spesa per il personale, in stretto raccordo con le strutture ed uffici comunali;
Raccolta di elementi statistici sugli aspetti economici della gestione del personale;
Compilazione degli allegati di bilancio attinenti al personale;
Assistenza tecnica e segreteria nei rapporti con le organizzazioni sindacali e negli incontri delle diverse commissioni per il personale; rapporti con servizi, uffici, dipendenti; gestione ordinaria personale (controllo presenze, assenze, concessione aspettative, scioperi, ore straordinarie, festività, attribuzione assegno per il nucleo familiare, acconti, riconoscimenti servizi, cessioni, riscatti, collocamenti a riposo, computo acconti di pensione);
Rapporti con servizi e uffici per l'assunzione di personale a tempo determinato nei casi previsti dal vigente ordinamento;
Rapporti con Enti previdenziali, assistenziali, adempimenti in materia fiscale, stesura ruoli; compilazione posizioni contributive ed elenchi generali; scadenziario contributi ed emissione periodica mandati;
Rapporti con le competenti strutture sanitarie per controlli periodici sull'idoneità psico-fisica dipendenti;
Calcolo e liquidazione di competenze fisse al personale di ruolo e non di ruolo e predisposizione di tutti gli adempimenti connessi; supporto al servizio di appartenenza del dipendente per la pre-

disposizione di atti per la liquidazione delle competenze variabili ed accessorie, delle competenze diverse a fronte di consulenze, incarichi, commissioni, etc. connessi al rapporto di servizio del personale dipendente;

Gestione del Bilancio per la parte relativa al personale, controllo costante dei diversi capitoli; immissione variazioni del personale di ruolo e non di ruolo; statistiche sul personale; raccolta e distribuzione documentazione e informazioni; redazione, raccolta e classificazione documenti riguardanti il personale (provvedimenti formali interni, ordinanze, lettere, certificati, domande, etc.);

Assistenza e consulenza all'Amministrazione nella contrattazione decentrata e nei rapporti con gli Organismi rappresentativi del personale;

Rapporti col personale per soddisfare esigenze d'informazione e, per la parte di competenza, di consulenza;

Rilascio di certificazioni economiche (economico-retributive) e giuridiche;

Predisposizione atti per costituzione e riparto fondi risorse accessorie della retribuzione dei dipendenti;

Cura delle procedure concorsuali e dei relativi adempimenti, ivi compresa l'assistenza alle operazioni della Commissione giudicatrice e la verbalizzazione delle medesime;

Supporto per l'assunzione del personale e verifica dei requisiti di accesso;

Costituzione di rapporti d'impiego, sia di ruolo che a tempo determinato, attraverso l'ufficio circoscrizionale di collocamento per le qualifiche ed i profili professionali interessati;

Redazione dei piani di formazione e aggiornamento, sulla base delle indicazioni dell'Amministrazione e del comitato di direzione;

Ogni altra attività strumentale, complementare, accessoria o, comunque, connessa alle attività rilevate;

Rilevazione dei carichi funzionali di lavoro;

Garanzia dell'applicazione delle misure di pari opportunità uomo/donna, nel rispetto delle vigenti disposizioni, attraverso gli organi appositamente costituiti nell'ambito comunale ed in rapporto alle iniziative di soggetti ed enti esterni all'Amministrazione Comunale;

Cura e proposizione di idonee azioni ed iniziative positive in materia di pari opportunità uomo-donna;

Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza dei servizi "Ragioneria programmazione risorse umane bilancio patto di stabilità peg società partecipate patrimonio" e "Entrate uscite personale controllo di gestione impianti sportivi economato"

Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO CATASTO SERVIZI INFORMATICI PROTEZIONE CIVILE

Progettazione, sviluppo e gestione del Sistema Informativo dell'Ente, coordinamento e controllo della rete di comunicazione e dei dispositivi locali, dipartimentali e centrali ad essa connessi;

Elaborazione dei dati, loro sicurezza e documentazione;

Progettazione e sviluppo di applicativi, gestione e monitoraggio degli accessi su *web-server* INTERNET, secondo gli standard e i protocolli fissati dagli organismi nazionali e internazionali preposti;

Sviluppo e gestione della base informativa e delle pagine *web* sul server INTERNET. Trattamento delle basi dati ipertestuali, sviluppo di progetti grafici ed editoriali anche a supporto di altri Enti e Amministrazioni;

Gestione amministrativa e contabile dei contratti annuali di accesso ai servizi INTERNET erogati dal Comune;

Consulenza in materia informatica per l'Amministrazione comunale;

Addestramento e assistenza del personale all'avvio di nuove procedure e programmi operativi;

Gestione dei sistemi di elaborazioni dati, del software di base e delle reti di comunicazione;

Gestione delle procedure in uso e loro manutenzione, controllo e aggiornamento della documentazione tecnica e documentazione per l'utente;

Parere su iniziative e interventi connessi ai servizi di automazione;

Funzioni di monitoraggio e controllo, derivanti dalla applicazione delle vigenti disposizioni in materia di riservatezza e sicurezza del dato;

Supporto elaborativo informatico delle attività di studio e rilevazione statistica;

Protezione civile. Predisposizione ed aggiornamento piano;
Predisposizione, gestione ed attuazione delle competenze e/o funzioni attribuite e/o proprie del Comune nell'ambito della protezione civile e della tutela della pubblica incolumità per eventi meteorologici particolari e, comunque, per quanto altro attinente gli ambiti suddescritti;
Provvedimenti a tutela della incolumità e sicurezza pubblica;
Statistiche di competenza;
Registrazione e liquidazione delle fatture di competenza del servizio.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO COMANDO POLIZIA LOCALE

Proposte e studi per soluzioni migliorative del traffico e della viabilità cittadina;
Interventi a tutela dell'incolumità e sicurezza pubblica;
Interventi di polizia giudiziaria, di iniziativa e su delega, in collaborazione con le altre forze di polizia per l'accertamento dei reati; rapporti e notizie di reato e interrogatori delegati;
Gestione delle pratiche inerenti il personale di polizia locale (congedi, malattie, permessi straordinari...);
Assunzione del personale a tempo determinato;
Predisposizione con cadenza quindicinale del servizio giornaliero del personale addetto alla vigilanza esterna e alla gestione degli uffici interni;
Protocollo ed archiviazione delle pratiche di servizio;
Istruttoria accertamenti anagrafici e informativi richiesti da altri servizi del Comune e/o e da altri enti ed istituzioni;
Statistica di competenza;
Servizi di rappresentanza;
Presenza alle sedute del Consiglio comunale;
Rapporti con altri organi istituzionali pubblici (Ufficio Territoriale di Governo, Questura ...);
Educazione stradale nelle scuole di ogni ordine e grado;
Funzioni ausiliarie di Pubblica Sicurezza, mediante collaborazione, nell'ambito delle proprie attribuzioni, con le forze di Polizia dello Stato, previa disposizione del Sindaco, quando, per specifiche operazioni, ne venga fatta motivata richiesta dalle competenti Autorità;
Quant'altro attribuito o delegato al Comune in materia di Polizia Municipale;
Stesura Ordinanze relative alla circolazione stradale, di carattere temporaneo e permanente;
Rilascio dei permessi di transito e sosta in Z.T.L. annuali e temporanei; istruttoria relativa, controllo anagrafico sulle variazioni, avvisi all'utenza, con messaggerie singole e/o comunicati di massa;
Rilascio autorizzazioni per gare atletiche;
Rilascio autorizzazioni per riprese fotografiche;
Attività su cessioni fabbricati;
Pareri sulle occupazioni temporanee di suolo pubblico;
Pareri in merito rilascio e/o rinnovo autorizzazioni per distributori carburanti;
Udienze in tribunale.
Formulazione delle previsioni di bilancio dei capitoli di competenza della polizia locale e chiusura dei relativi conti a fine esercizio.

SERVIZIO AMMINISTRATIVO POLIZIA LOCALE

Gestione con supporto della Genesis srl delle violazioni al C.d.S. e norme complementari: accertamento, contestazione, notificazione, riscossione; predisposizione modulistica per accertamento e la contestazione delle violazioni;
Svolgimento di attività di notifica di atti inerenti la circolazione stradale;
Predisposizione con supporto della Genesis srl ruoli e gestione pratiche inerenti verbali di pignoramento negativi: ricerca informazioni per il recupero del credito;
Gestione contenzioso inerente le violazioni al C.d.S. e norme complementari, ivi compresa la predisposizione delle comparse per la costituzione in giudizio in rappresentanza del Comune;
Predisposizione della modulistica per la richiesta delle autorizzazioni di competenza della polizia locale;
Cura del contenzioso relativo ai Verbali di accertamento violazioni codice della strada;
Gestione contabilità relativa al pagamento delle marche per residenti legittimanti la sosta su aree pubbliche; vidimazione e controllo;
Attività su infortuni sul lavoro;

Gestione centrale operativa: centrale radio e centrale telefonica;
Rilascio Contrassegni nazionali per disabili; istruttoria relativa, controllo anagrafico sulle variazioni, avvisi all'utenza;
Gestione massa vestiario;
Permessi temporanei di transito in Z.T.L.;
Risposte all'utenza;
Attività amministrativa riguardante la Polizia Municipale in genere e predisposizione dei relativi atti;
Registrazione e liquidazione fatture di competenza della polizia locale.

SERVIZIO OPERATIVO TERRITORIALE POLIZIA LOCALE VIGILANZA EDILIZIA

Provvedimenti di urgenza in materia di viabilità;
Vigilanza e controllo dell'osservanza del Codice della Strada e norme complementari, dei regolamenti comunali e delle ordinanze del Sindaco in materia di circolazione stradale; funzioni di Polizia Stradale in genere, ai sensi del vigente Codice della Strada;
Fermi e sequestri, amministrativi e penali, conseguenti a violazioni al C.d.S. e norme complementari;
Attività di studio e propositiva per la gestione ed il miglioramento della circolazione stradale, razionalizzazione della sosta, con particolare riferimento alle Aree Pedonali ed alle Zone a Traffico Limitato con predisposizione degli atti deliberativi relativi;
Rilevazione incidenti stradali con relativo disbrigo di tutte le pratiche d'ufficio relative, ivi incluse le funzioni di Polizia Giudiziaria di pertinenza dell'ufficio e le segnalazioni alla Prefettura, alla M.C.T.C. ed all'Ufficio Centrale Italiano. Statistiche mensili ed inoltro dati all'ufficio comunale competente. Rilascio atti incidenti stradali a privati;
Trattamenti Sanitari Obbligatorii;
Rilevi e gestione degli incidenti di varia natura;
Istruttoria permessi di transito per veicoli eccezionali, che attraversano il territorio comunale;
Pareri per installazione della segnaletica stradale, verticale ed orizzontale;
Installazione segnaletica stradale verticale e orizzontale
Vigilanza edilizia e gestione delle pratiche d'ufficio relative, ivi compresi i rapporti alle autorità giurisdizionali e/o amministrative individuate dalla normativa stessa;
Vigilanza sulla normativa a tutela dei vincoli paesaggistici e storico-artistici;
Pareri per la commissione edilizia;

SERVIZIO OPERATIVO SPECIALE POLIZIA LOCALE

Vigilanza su fiere, mercati, manifestazioni pubbliche e gestione pratiche relative, contenzioso ed emissione pareri per le commissioni consiliari;
Vigilanza sulle norme a tutela dell'igiene nella produzione, vendita e somministrazione delle sostanze alimentari;
Vigilanza sul rispetto della normativa relativa ai pubblici esercizi, al commercio in sede fissa ed al commercio su aree pubbliche, anche in forma itinerante;
Controllo sull'attuazione della normativa a salvaguardia dell'inquinamento acustico ed ambientale;
Controllo veicoli abbandonati su suolo pubblico;
Vigilanza sulla normativa a tutela dell'inquinamento ambientale;
Sorveglianza sul patrimonio comunale (strade, impianti sportivi, scuole, parchi, giardini...);
Pareri per la concessione di passi carrabili;
Pareri in ordine alle autorizzazioni per l'esercizio di autolinee urbane;
Trasporti e mobilità. Gestione del Piano-Problematiche relative al T.P.L.-Concessione autolinee-Contratti di servizio;
Licenze trasporto pubblico da piazza e da rimessa (taxi e noleggi).

SERVIZIO GESTIONE STRALCIO DISSESTO

Provvede in continuità con il periodo pregresso a svolgere autonomamente e con separata gestione contabile ed amministrativa le attività relative alla gestione stralcio del dissesto così come disposto dal Ministero dell'Interno con propri decreti.

SERVIZIO POLIZIA LOCALE DI QUARTIERE

Provvede in via sperimentale ad implementare una diversa modalità di gestione del servizio di poli-

zia locale non più caratterizzato da unità specializzate per materie (viabilità, controllo edilizio, controllo attività commerciali, ecc.) ma da unità idonee ad operare per tutte le materie nell'ambito di un circoscritto quartiere del Comune. Individuate le aree in cui ripartire il territorio a cura del servizio 11, il servizio "Polizia locale di quartiere" opera in via sperimentale per ciascuna area per un opportuno periodo. Sarà cura del responsabile relazionare all'Amministrazione i vantaggi e svantaggi riscontrati nell'applicazione di tale nuova modalità organizzativa rispetto ai modelli organizzativi del servizio in essere.

SERVIZIO SVILUPPO DEL TERRITORIO E PROGETTI STRATEGICI (sperimentale; per un anno; svolto con risorse umane già collocate a riposo)

Coordinamento programmi e progetti strategici di sviluppo del territorio da realizzarsi, anche eventualmente, in coordinamento con altri enti e mediante attività di concertazione territoriale, al fine di avviare politiche di programmazione e sviluppo del territorio d'attuarsi anche grazie a programmazioni come il Por Campania 2014-2020, Horizon 2020 Programme, FEAMP 2014-2020, Politiche Smart City etc. In tale ruolo il servizio si occuperà delle attività di programmazione e coordinamento con gli altri servizi comunali, che di volta in volta potranno risultare strategici e funzionali all'attuazione del programma ed eventualmente con gli enti che faranno parte dei programmi d'intervento.