

ALLEGATO A)



COMUNE DI JESOLO
(PROVINCIA DI VENEZIA)

**REGOLAMENTO DI DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE,
VALUTAZIONE, INTEGRITÀ E TRASPARENZA DELLA
PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE
SECONDO AGGIORNAMENTO**

INDICE

Titolo I - Programmazione, organizzazione e valutazione della <i>performance</i>.	3
Art. 1 - Definizioni ed oggetto.	3
Art. 2 - Principi generali.	3
Art. 3 - Definizione di <i>performance</i> organizzativa.	3
Art. 4 - Ciclo di gestione della <i>performance</i> .	3
Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo.	4
Art. 6 - Attribuzione obiettivi e valutazione della <i>performance</i> .	4
Art. 7 - Obiettivi e indicatori.	5
Art. 8 - Gestione orientata ai risultati.	5
Art. 9 - Valutazione della <i>performance</i> organizzativa da parte di cittadini e utenti	6
Titolo II - Valutazione della <i>performance</i> individuale.	6
Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità.	6
Art. 11 - Valutazione dei dirigenti e del segretario generale.	6
Art. 12 - Valutazione del personale.	7
Art. 13 - Sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale dei dipendenti del comune di Jesolo.	7
Titolo III - Il sistema premiale.	7
Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito.	7
Art. 14 - Principi generali.	7
Capo II - Il sistema di incentivazione.	7
Art. 15 - Definizione.	7
Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria.	7
Art. 17 - Premi annuali sui risultati della <i>performance</i> .	8
Art. 18 - <i>Bonus</i> annuale delle eccellenze.	8
Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza.	8
Art. 20 - Progressioni economiche.	9
Art. 21 - Strumenti di incentivazione organizzativa.	9
Art. 22 - Progressioni di carriera.	9
Art. 23 - Attribuzione di incarichi e responsabilità.	9
Art. 24 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.	9
Capo III - Le risorse per premiare	9
Art. 25 - Definizione annuale delle risorse.	9
Titolo IV - Nucleo di Valutazione.	10
Art. 26 - Nucleo di valutazione (N.d.V.): funzioni, requisiti e incompatibilità.	10
Art. 27 - Nucleo di valutazione (N.d.V.): nomina, composizione, durata in carica, revoca e funzione associata.	10
Allegato 1 - Sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale dei dipendenti del comune di Jesolo.	11
- Parte 1. Principi del manuale di valutazione della <i>performance</i> individuale.	13
- Parte 2. Manuale di valutazione della <i>performance</i> individuale.	29

Titolo I

Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art.1 - Definizioni ed oggetto.

1. Ai fini del presente regolamento si intende per:
 - a) Ente: comune di Jesolo;
 - b) Sindaco: sindaco dell'Ente;
 - c) Giunta: giunta comunale dell'Ente;
 - d) Consiglio: consiglio comunale dell'Ente;
 - e) N.d.V.: nucleo di valutazione della *performance*.
2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della *performance* nonché il sistema premiale per i dipendenti, previsti dal d.lgs. 27.10.2009, n. 150 e ss.mm.

Art. 2 - Principi generali.

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.
2. La valutazione della *performance* è effettuata con riferimento all'Ente nel suo complesso, ai servizi/area in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal sistema di valutazione di cui all'art. 12.

Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa.

1. La *performance* organizzativa deve tendere a realizzare i seguenti aspetti:
 - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) l'attuazione di programmi e progetti ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti e degli *standard* qualitativi e quantitativi ove definiti;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi eventualmente anche attraverso modalità interattive;
 - d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance*.

1. Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi:

definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e degli indicatori, tenendo conto ove possibile anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla *performance*;

 - a) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
 - b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - c) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
 - d) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - e) rendicontazione dei risultati conseguiti ai soggetti di cui all'art. 4, comma 2, lett. f) del d.lgs 27/10/2009, n. 150 e ss.mm., garantendone la piena trasparenza e visibilità mediante pubblicazione della relazione annuale sulla *performance* nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo.

1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che l'Ente intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse e i risultati conseguiti, si realizzano attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
 - a) le "Linee programmatiche di mandato", approvate dal consiglio all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e i progetti contenuti nel programma elettorale del sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
 - b) il "Documento unico di programmazione", approvato annualmente dal consiglio su presentazione della giunta, che costituisce la guida strategica ed operativa dell'Ente con funzione di programmazione a carattere generale, e che si compone di due sezioni: la sezione strategica e la sezione operativa; la prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio finanziario di previsione.
 - c) Il "Piano esecutivo di gestione", approvato annualmente dalla giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai servizi dell'Ente in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, e che rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della *performance* attesa dell'Ente; eventuali variazioni, durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del piano esecutivo di gestione mediante apposite modifiche dello stesso. Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1 del d.lgs. 18/8/2000, n. 267 e ss.mm. e il piano della *performance* di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27/10/2009, n. 150 e ss.mm. sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.
 - d) La "Relazione sulla *performance*", adottata annualmente dalla giunta, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con riferimento all'esercizio precedente.

Art. 6 – Attribuzione obiettivi e valutazione della *performance*.

1. La giunta adotta annualmente il piano esecutivo di gestione, entro 20 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione;
2. Il sindaco attribuisce annualmente gli obiettivi al segretario generale e ai dirigenti e i relativi indicatori, entro 30 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione. Gli obiettivi possono essere attribuiti dal sindaco anche prima dell'approvazione del bilancio di previsione, ma non possono essere in contrasto con il documento unico di programmazione.
3. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti sono illustrati agli stessi dal segretario generale in appositi incontri. Analoga illustrazione è effettuata dal sindaco per gli obiettivi assegnati al segretario generale.
4. I dirigenti attribuiscono gli obiettivi ai dipendenti assegnati al settore / area di competenza, entro 20 giorni dall'assegnazione degli obiettivi da parte del sindaco.
5. Gli obiettivi assegnati dal dirigente sono illustrati ai dipendenti in appositi incontri. Gli incontri possono essere collettivi o individuali, a discrezione del dirigente, e sono finalizzati a spiegare i risultati attesi.
6. La *performance* organizzativa e la *performance* individuale sono valutate annualmente sulla base del presente regolamento:
 - a) dal N.d.V. cui compete la misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
 - b) dai dirigenti cui compete una valutazione dei dipendenti assegnati al settore di propria competenza;
 - c) dai cittadini o dagli altri utenti finali, che partecipano alla valutazione della *performance* organizzativa in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione.

Art. 7 - Obiettivi e indicatori.

1. Gli obiettivi si dividono in:

- a) strategici: che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo dell'Ente, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: linee programmatiche di mandato e documento unico di programmazione;
- b) gestionali: che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi gestionali, tenuto conto delle finalità e delle difficoltà di realizzazione, possono essere classificati negli strumenti di programmazione come di: sviluppo, miglioramento, funzionamento. Gli obiettivi gestionali devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

2. Gli obiettivi:

- a) sono definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo sentiti i dirigenti;
- b) danno concretezza al piano esecutivo di gestione nella sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione;
- c) hanno valenza annuale o pluriennale;
- d) devono essere coerenti con quelli indicati nei documenti programmatici di bilancio;
- e) necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo.

3. In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- a) adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- b) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- c) riferibili ad un arco temporale determinato;
- d) commisurati ai valori di riferimento possibilmente derivanti da *standard*;
- e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

4. Gli indicatori sono di norma espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.), di qualità (livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità), di raggiungimento dell'obiettivo (SI/NO).

Art. 8 - Gestione orientata ai risultati.

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:

- a) nei criteri decisionali: individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
- b) nei criteri gestionali: anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;
- c) nel comportamento individuale: "negoziare" gli obiettivi e dividerne i risultati anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
- d) nelle competenze necessarie: estendere le proprie competenze da prevalentemente normative, a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
- e) nella tipologia dei controlli: passare da un sistema di controllo basato solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti, a un controllo che tenga conto anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Art. 9 - Valutazione della performance organizzativa da parte di cittadini e utenti.

1. I cittadini partecipano, anche mediante associazioni o comitati, al processo di misurazione delle *performance* organizzativa dell'Ente, comunicando anche direttamente al N.d.V. il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite da tale organo.
2. Il Comune rileva il grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, anche mediante associazioni o comitati, in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. La rilevazione viene effettuata mediante apposito modello posto in distribuzione nella sede municipale e pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente". Il modello deve contenere i dati del soggetto che lo compila e deve essere succintamente motivato in caso di eventuale valutazione negativa.
3. I dipendenti partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dal N.d.V.
4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.
5. Il N.d.V. verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della relazione sulla *performance*.

Titolo II

Valutazione della *performance* individuale

Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità.

1. La valutazione della *performance* individuale è in funzione della *performance* organizzativa ed è in primo luogo finalizzata all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.
2. La valorizzazione del merito del personale, a seguito della valutazione della *performance*, avviene con il sistema premiale di cui al successivo Titolo III.

Art. 11 - Valutazione dei dirigenti e del segretario generale.

1. La valutazione individuale dei dirigenti è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e ai fattori di valutazione di cui al sistema dell'art. 12;
 - b) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
2. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del d.lgs. 30/03/2001, n. 165 e ss.mm., è collegata altresì al raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.
3. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato ai dirigenti è effettuata dal sindaco su proposta del N.d.V.
4. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato al segretario generale è effettuata dal sindaco su proposta del N.d.V. ed è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - b) al complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti.

Art. 12 - Valutazione del personale.

1. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale sono effettuate dai dirigenti sulla base del sistema di valutazione dell'art. 12 e sono collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) al rendimento qualitativo;
 - c) all'integrazione personale nell'organizzazione;
 - d) alla capacità organizzativa e di gestione;
 - e) alla competenza professionale e capacità tecnica.
2. La valutazione del personale è effettuata dai dirigenti del settore/area in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.
3. La valutazione del personale è effettuata dal segretario comunale qualora per il dirigente del settore/area ricorra la fattispecie di cui all'art. 7 del d.P.R. 16/4/2013, n. 62 rispetto al personale da valutare. In tal caso il dirigente del settore/area effettua una comunicazione scritta al segretario comunale con la quale segnala il ricorso della suddetta fattispecie. Analogo procedimento è posto in essere per la liquidazione dell'indennità di responsabilità.

Art. 13 – Sistema di valutazione della *performance* individuale dei dipendenti del comune di Jesolo.

1. La metodologia e i criteri per la valutazione di cui ai precedenti articoli 10 e 11 sono contenuti nel “*Sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti del comune di Jesolo*”, allegato sub 1 al presente regolamento.

Titolo III Il sistema premiale

Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 14 - Principi generali.

1. L'Ente promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance*, attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari.
2. La distribuzione di incentivi al personale dell'Ente non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 15 – Definizione.

1. Il sistema di incentivazione dell'Ente comprende l'insieme degli strumenti, monetari e non monetari, finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria.

1. Per premiare il merito l'Ente può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - a) premi annuali individuali e/o collettivi, da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle *performance* annuale;
 - b) bonus annuale delle eccellenze;

- c) premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
 - d) progressioni economiche;
 - e) retribuzione di risultato per i dirigenti e per il segretario generale.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

Art. 17 - Premi annuali sui risultati della *performance*.

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'Ente sono collocati in una graduatoria.
2. L'Ente dovrà garantire un'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance*, nel rispetto delle previsioni del contratto collettivo nazionale, laddove quest'ultimo abbia stabilito la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la *performance* organizzativa e quella individuale.
3. Nessuna valutazione individuale, per quanto positiva, può dar titolo a un premio monetario, se non abbinata al raggiungimento nella misura di almeno il 50% di obiettivi assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato.
4. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

Art. 18 - *Bonus* annuale delle eccellenze.

1. La giunta può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze, al quale concorre il personale dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza. La decisione di istituire il *bonus* deve essere adottata e comunicata al personale entro il mese di aprile di ciascun anno.
2. Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.
3. Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza.

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, l'Ente può destinare una parte delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza, anche avuto riguardo alle disposizioni di cui all'art. 24.
2. Il premio per l'innovazione è assegnato al dipendente o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea o un'iniziativa o un progetto, che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla *performance* organizzativa.
3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro ovvero abbiano garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:
 - a) una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;
 - b) una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.
4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete al N.d.V., sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai dirigenti e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.
5. La scelta dei progetti/iniziativa da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza compete alla conferenza dei dirigenti, sulla base di una valutazione comparativa a preventivo delle candidature presentate e del rendiconto, a consuntivo dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

Art. 20 - Progressioni economiche.

1. Al fine di premiare il merito, anche attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo ad una quota annuale non superiore al 25% di dipendenti, in base a un piano triennale approvato dalla giunta in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili.
3. Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di cui all'art. 12.

Art. 21 - Strumenti di incentivazione organizzativa.

1. Per valorizzare il personale, l'Ente può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
 - a) progressioni di carriera;
 - b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Art. 22 - Progressioni di carriera.

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, l'Ente può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente, purché questo sia ammissibile alla luce delle disposizioni in materia di assunzione del personale vigenti volta per volta nel tempo.
2. La riserva di cui al comma 1. non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Art. 23 - Attribuzione di incarichi e responsabilità.

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, l'Ente assegna incarichi e responsabilità.

Art. 24 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente può promuovere e finanziare annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.
2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, l'Ente può promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Capo III – Le risorse per premiare**Art. 25 - Definizione annuale delle risorse.**

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dai C.C.N.L. e sono destinate alle varie tipologie di incentivo secondo le disposizioni del contratto integrativo decentrato.
2. Le risorse annuali definite ai sensi del comma 1. possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di cui all'art. 18, comma 3.
3. Una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare

il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.

4. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
5. Le risorse di cui al comma 2. possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della *performance* e validati dal N.d.V.

Titolo IV Nucleo di Valutazione

Art. 26 – Nucleo di valutazione (N.d.V.): funzioni, requisiti e incompatibilità.

1. Il N.d.V.:

- a) nel rispetto della funzione di valutazione della *performance* propria dei dirigenti, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della *performance* dell'organizzazione, del segretario generale, dei dirigenti e dei dipendenti e del sistema di integrità e trasparenza;
- b) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- c) valida la relazione annuale sulla *performance*, nonché i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente;
- d) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- e) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- f) esercita le attività di controllo strategico e riferisce, in proposito, direttamente al sindaco;
- g) assolve agli obblighi di certificazione richiesti.

2. Al N.d.V. è richiesta competenza in materia di enti locali e in materia di organizzazione dei servizi comunali acquisita attraverso esperienza di lavoro in tale ambito. Il componente deve in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.

3. Non può far parte del N.d.V. chi riveste incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbia rivestito tali incarichi e cariche nei tre anni precedenti la nomina o che abbia in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque versi in conflitto di interessi con l'Ente a causa dell'attività svolta.

Art. 27 – Nucleo di valutazione (N.d.V.): nomina, composizione, durata in carica, revoca e funzione associata.

1. Il N.d.V. è nominato dal sindaco ed è costituito da un solo componente.

2. Il N.d.V. dura in carica 5 anni o per un periodo più breve fissato in sede di nomina e decade con la presentazione della proposta di valutazione relativa all'ultimo anno; il soggetto nominato può essere rinominato al termine dell'incarico.

3. La revoca del N.d.V. avviene con provvedimento motivato del sindaco, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

4. L'Ente può costituire il N.d.V. anche in forma associata con altri Enti.

Allegato 1



COMUNE DI JESOLO **(PROVINCIA DI VENEZIA)**

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI JESOLO

SOMMARIO

- **PARTE 1. PRINCIPI DEL MANUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.**
- **PARTE 2. MANUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.**

PARTE 1.

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

1. PREMESSA METODOLOGICA

La valutazione delle prestazioni.

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata “valutazione”. Il compito di valutare rappresenta l’aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora da vicino la dimensione privata individuale.

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 immagine 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 efficienza della propria organizzazione.

L’assunto 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 prestazione scambievole;
- essa si concretizza in una serie di valutazioni formulate in rapporto a una realtà di riferimento.

L’assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti 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 potenziamento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a 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, una valutazione sintetica.

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 una valutazione: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire

gli inevitabili comuni "giudizi", espressi quindi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con una valutazione per quanto più possibile oggettiva, in quanto collegata a profili di situazioni determinate a priori.

Frequenza.

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi in gran parte coincidente, 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 per garantire omogeneità di valutazione e perchè 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 ai **RISULTATI**.

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 della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una completa valutazione.

A questo scopo il responsabile della valutazione può acquisire informazioni soprattutto dai responsabili di progetti (alta professionalità, titolare di posizione organizzativa, alta specializzazione).

Comunicazione.

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

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

Destinatari.

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale compresi il segretario generale e i dirigenti.

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 dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto e 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 è anche rivolto a:

- inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;
- essere percepito dal *management* come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;
- evitare un metodo burocratico, proponendosi come mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;
- possedere criteri di misurazione 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 equità e di utilità.

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 e 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.

3. ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

Piani di valutazione.

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani 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 le capacità di direzione richieste in un ente locale (*competenze organizzative*). Il comportamento organizzativo sarà valutato con 4 fattori di valutazione che saranno specificati di seguito (*rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica*);
- il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione dei risultati ottenuti, anch'esso di seguito specificato.

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, i responsabili di unità organizzativa/unità di servizio, le alte professionalità, i titolari di posizione organizzativa, le alte specializzazioni, i dirigenti, il segretario generale).

Gli obiettivi si possono distinguere nelle seguenti tipologie:

- obiettivi di unità organizzativa e/o trasversali tra unità e/o complessivi di Ente;
- eventuali obiettivi individuali.

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.

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 comportamenti organizzativi e di obiettivi permette una valutazione 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 quindi un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Valutazione del segretario generale.

Il sistema di valutazione dovrà essere utilizzato dal N.d.V. per la valutazione del segretario generale nella sola parte relativa agli obiettivi.

Valutazione dei dirigenti.

Il sistema di valutazione dovrà essere utilizzato dal N.d.V. per la valutazione dei dirigenti sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Valutazione dei dipendenti.

I dipendenti delle categorie professionali A, B, C sono valutati dai dirigenti 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.

I dipendenti delle categorie professionali D, incaricati R.U.O, R.U.S., alte professionalità, posizioni organizzative, alte specializzazioni sono valutati sui seguenti elementi:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, preferibilmente dell'unità organizzativa di appartenenza, collegati anche agli obiettivi attribuiti ai dirigenti;
- b) ai comportamenti organizzativi e competenze dimostrate.

B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI.

In generale, gli obiettivi rappresentano:

- risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- risultati riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria;
- risultati in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- risultati concordati ad inizio periodo.

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i dirigenti 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;
- sinteticità: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre 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 a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- ampiezza 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 alcuni 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 "scontati 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 irrisolti 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.

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.

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla *mission*: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi e strumenti di programmazione;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e 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.

Gli indicatori di *performance* devono essere:

Temporali 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 il decisore in condizione di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle *performance* perseguite.

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.

Affidabili. Con questa caratteristica ci 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. È necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

Non eccessivi. 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.

Gli indicatori sono di norma espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.), di qualità (livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità), di raggiungimento dell'obiettivo (SI/NO).

Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi.

Nel caso 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, a titolo di esemplificazione, 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;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito, collegando il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo distinguere 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 *line*.

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.

È evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni che intende analizzare. 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 assolutamente 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 (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 la valutazione sia basata anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, 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 condizione 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 e di indicatori quantitativi;
- 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 una valutazione di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

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

Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede una valutazione percentuale di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione, tenuto conto del rispetto delle singole fasi (se rilevanti) e degli indicatori.

E) 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.

Le aree 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. Pertanto 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.

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 la qualità della prestazione, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

2. Integrazione personale nell'organizzazione.

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 attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio e 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.

3. Capacità organizzative e di gestione.

Rileva quindi la capacità di organizzazione del lavoro e la capacità di lavorare in gruppo, oltre che il rendimento quantitativo e la capacità di lavorare velocemente senza pregiudicare il risultato finale.

4. Competenza professionale e capacità tecnica.

Rileva 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.

Sottolinea 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, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

F) FINALITÀ 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;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- 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 calata nel suo ruolo.

4. GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione di distinti punteggi alla prestazione di ciascun dipendente per ogni fattore di valutazione. Questi ultimi potranno essere suddivisi in sotto-fattori ai quali saranno attribuiti valori ponderali, secondo una scala di importanza e priorità che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D-dirigenti).

Le specifiche ponderazioni dei fattori sono evidenziate nella “Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione” sotto riportata:

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

CAT	GRUPPI PROFESSIONALI	RENDIMENTO QUALITATIVO					INTEGRAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE				CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE			COMPETENZA E CAPACITÀ			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
DIRIGENTI/D	DIRIGENTI, A.S., P.O., A.P., R.U.O. R.U.S	20	25	20	20	15	25	20	30	25	40	30	30	20	30	20	30
D,C, B,A	TUTTI GLI ALTRI PROFILI	40	30	30	-	-	50	50	-	-	50	50	-	50	50	-	-

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai 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 declaratorie di valutazione allegate al sistema.

Le declaratorie 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:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

Dove X + Y = 100 %

ESEMPIO : P(T) = P(A) * 80% + P(B) * 20%

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva, i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati. In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali, prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento.

**PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE
IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI**

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	DIRIGENTI, A.S.,P.O.,A.P., R.U.O./R.U.S.	SEGRETERIO GENERALE
Comportamenti organizzativi 4 macro-fattori di valutazione: 1. Rendimento qualitativo 2. Integrazione del personale nell'organizzazione 3. Capacità organizzativa e di gestione 4. Competenze e capacità	80%	80%	70%	60%	40%	0%
Obiettivi	20%	20%	30%	40%	60%	100%

Punteggi e valori massimi

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

Punteggi ai fini della progressione orizzontale***

Ai fini delle progressioni orizzontali, il dipendente dovrà avere un punteggio in decimi di almeno 24/30, senza nessuno dei quattro macro fattori di valutazione con una valutazione inferiore a 20/30.

Si precisa poi che il macro fattore 4 del sistema (*Competenza e capacità*) 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, nella valutazione finale riferita all'anno precedente a quello cui vengono riferite le progressioni.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore.

La valutazione individuale compete:

- al sindaco per il segretario generale, sulla base degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti;
- al nucleo di valutazione per il personale con qualifica dirigenziale, sentito il segretario generale, sulla base dei piani di valutazione del precedente capitolo 3.;
- al dirigente del settore/area per il personale ad esso assegnato, sulla base dei piani di valutazione del capitolo 3.

Presentazione obiettivi.

Gli obiettivi assegnati dal dirigente sono illustrati ai dipendenti in appositi incontri. Gli incontri possono essere collettivi o individuali, a discrezione del dirigente, e sono finalizzati a spiegare i risultati attesi.

Analoga presentazione è effettuata dal segretario generale per gli obiettivi assegnati ai dirigenti e dal sindaco per gli obiettivi assegnati al segretario generale.

Verifica intermedia.

Il valutatore esercita un'azione di verifica dello 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 le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

Valutazione finale.

Il valutatore utilizza la "Scheda di valutazione delle 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.

Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore, per poi formulare la valutazione di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà la valutazione di sintesi complessiva della prestazione.

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 e con la compilazione della scheda di valutazione delle prestazioni. Tale scheda è lo strumento che consente:

- di utilizzare la valutazione espressa dal valutatore per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane;
- di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

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

- articolazione 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 valutazione negativa.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi. I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato, esprimono il punteggio attribuito.

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 consegna di tale rapporto a ciascun dipendente.

Ciascun dipendente potrà chiedere al valutatore che gli sia illustrato il rapporto di valutazione delle prestazioni in un apposito colloquio. La richiesta deve pervenire per iscritto al valutatore entro 5 giorni dalla consegna della scheda stessa e il colloquio deve tenersi nei 5 giorni successivi alla richiesta.

In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può chiedere che le osservazioni e precisazioni da lui formulate per iscritto, siano allegate al rapporto di valutazione.

Procedura di riesame.

I dipendenti, entro 15 giorni dal ricevimento del rapporto di valutazione, possono chiedere l'avvio della procedura di riesame della valutazione, mediante richiesta scritta fatta pervenire al segretario generale.

Di norma entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, il segretario generale convoca il valutatore e il valutato affinché esprimano le proprie ragioni; il valutato può farsi assistere da una persona di sua fiducia. Entro i 10 giorni successivi all'incontro, il segretario generale invita il valutatore a rivedere oppure a confermare il rapporto di valutazione. Nei successivi 5 giorni la decisione definitiva del valutatore è comunicata al dipendente e al segretario generale.

Nel caso in cui il segretario generale abbia svolto il ruolo del valutatore, la richiesta dell'avvio della procedura di riesame è indirizzata al nucleo di valutazione; quest'ultimo provvede agli adempimenti successivi sopra descritti e nei tempi ivi indicati.

Valutazione negativa.

La valutazione negativa della *performance* individuale rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del d.lgs. 30/03/2001, n. 165.

Entrata in vigore.

Il presente sistema di valutazione si applica alle prestazioni rese a far data dall'1/1/2018, considerato che lo stesso è sostanzialmente uguale al precedente sistema, salvo le modifiche finalizzate al suo adeguamento alle previsioni del d.lgs 27/10/2009, n. 150, così come modificato dal d.lgs. 25/05/2017, n. 74.

PARTE 2.

**MANUALE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO:

PERIODO DI VALUTAZIONE:

DATA COMPILAZIONE:

CATEGORIA:

PROFILO:

SETTORE / AREA:

UNITÀ ORGANIZZATIVA:

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

**AREA DEI COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI/COMPETENZE**

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI R.U.O./R.U.S, A.P.,
P.O., A.S., 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

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

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione in trentesimi	Valutazione ponderata
SPIRITO DI INIZIATIVA Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità		A	0 – 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' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione 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' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali media-mente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		

		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 o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impre-viste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Buona capacità di esercitare l'autonomia con-nessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
		E	29-30	<p>Ottime 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 o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impre-viste e urgenze 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>Ottima capacità di esercitare l'autonomia con-nessa 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, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.</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>		

	C	20-25	<p>Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini 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	26-28	<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 massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.</p>		
<p>FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi;</p>	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.		
<p>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</p>	A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	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 secondo le proprie competenze 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 altissima 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		
SENSO 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 migliorabili.		
	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.		
	D	26-28	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto 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	<p>Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza.</p> <p>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.</p>		
--	--	----------	--------------	---	--	--

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

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

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione in trentesimi	Valutazione ponderata
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</p> <p>Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.</p>		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	<p>Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori.</p> <p>Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.</p>		
		C	20-25	<p>Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.</p>		
		D	26-28	<p>Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha gestito momenti di tensione e conflitto.</p> <p>Possiede una buona chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.</p>		

		E	29-30	<p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali.</p> <p>Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche.</p> <p>Possiede una eccellente chiarezza espositiva.</p> <p>Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità</p>		
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p> <p>Dimostra capacità 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	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	<p>Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità 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 adeguate 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 (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		

	D	26-28	<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	29-30	<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 attenzione 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 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</p> <p>Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel</p>	A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	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 assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.</p>		

recepire 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 protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	C	20-25	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. Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
	D	26-28	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. Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
	E	29-30	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. Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI 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 orien-	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	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; avvolta non fornisce, se richiesta, 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.		

<p>tata 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>	C	20-25	<p>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 richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce 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 professionali.</p>		
	D	26-28	<p>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.</p>		
	E	29-30	<p>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 capillare 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.</p>		

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

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione in trentesimi	Valutazione ponderata
CAPACITA' DI OR-		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

GANIZZAZIONE 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 professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.	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; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richieste, 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'ottica del gruppo.		
	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; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori 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 professionali 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; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro im-	A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15 –19	Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.		
	C	20-25	Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		

<p>previsto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale.</p> <p>Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse</p>	D	26-28	<p>Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.</p>		
	E	29-30	<p>Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.</p>		
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</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	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
	B	15 -19	<p>Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione.</p> <p>Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.</p> <p>Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>		
	C	20-25	<p>Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo i rispetto dei tempi.</p> <p>Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.</p> <p>Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>		
	D	26-28	<p>Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi.</p> <p>Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>		

		E	29-30	<p>Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi.</p> <p>Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto 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 intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.</p>		
--	--	----------	--------------	--	--	--

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

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valuazione in trentesimi	Valuazione ponderata
<p>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</p> <p>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</p> <p>In particolare, per categorie 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 scienze/tecniche/informatica/discipline 		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

CONOSCENZE		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
-------------------	--	----------	---------------	--	--	--

SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie C e D: - Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa		B	15 –19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. 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, suscettibile di arricchimento.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		E	29–30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		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. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		

	C	20-25	<p>Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Sufficienti capacità tecniche speciali-tiche relative alle attività svolte.</p> <p>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>		
	D	26-28	<p>Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche speciali-stiche relative alle attività svolte.</p> <p>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>		
	E	29-30	<p>Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche speciali-stiche relative alle attività svolte.</p> <p>Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15 –19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	C	20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	D	26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
	E	29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare 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 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI
CATEGORIE D-C-B-A**

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

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

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione in trentesimi	Valutazione ponderata
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO Qualità dei risultati ottenuti Attenzione dimostrata al risultato Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 –19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati 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 affidabilità.		
		C	20-25	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		
		D	26-28	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali 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 della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		

		E	29-30	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali 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, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza.		
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali 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 semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Ha dimostrato una non completa capacità 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 secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
		D	26-28	Ha dimostrato una discreta 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 altissima 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.		
TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

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

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valuazione in trentesimi	Valuazione 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 i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 –19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		C	20-25	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		D	26-28	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		E	29–30	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI Dimostra capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 –19	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		C	20-25	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		D	26-28	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		
		E	29–30	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.		
TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESEMI		

3. CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE.

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valu- tazione in trente- simi	Valu- azione ponde- rata
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 professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		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; ha 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. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra 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 diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali 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 orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione		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 riadattando 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 riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate	D	26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando 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. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESEIMI		
---------------	--	--	--	--	--	--

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA.

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione in trentesimi	Valutazione ponderata
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 categorie C e D: -conoscenze normative generali degli Enti Locali -conoscenze econo-		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		

<p>niche e di programmazione e controllo</p> <ul style="list-style-type: none"> -conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro -conoscenze generali di scienze/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 -Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc. -conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi inter-settoriali 		E	29-30	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
<p>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</p> <p>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.</p>	A	0 – 14		<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
	B	15 –19		<p>Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.</p>		
	C	20-25		<p>Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.</p>		

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

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESEMI		
---------------	--	--	--	---	--	--

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	

AREA DEGLI OBIETTIVI

**SISTEMA DI VALUTAZIONE PER SEGRETARIO GENERALE/ DIRIGENTI/ ALTA
SPECIALIZZAZIONE/ POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ ALTA PROFESSIONALITÀ/
R.U.O./ R.U.S / DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI
INDIVIDUALI (CAT. D).**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI INDIVIDUALI/DI GRUPPO IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI ATTRIBUITI						
TITOLO OBIETTIVO	PESO	GR AD O	PUNTI	DECLARATORIA	Valu- tazione in trente- simi	Valu- tazione ponderat a
OBIETTIVO N.1	40%	A	0 – 14	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		B	15 –19	L'obiettivo è stato parzialmente rag-giunto		
		C	20-25	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	ES. 25	25X40% = 10
		D	26-28	L'obiettivo è stato pienamente cons-eguito		
		E	29–30	L'obiettivo è stato conseguito e supe-rato		
OBIETTIVO N.	60%	A	0 – 14	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		B	15 –19	L'obiettivo è stato parzialmente rag-giunto		
		C	20-25	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	25	25X60% =15
		D	26-28	L'obiettivo è stato pienamente conse-guito		
		E	29–30	L'obiettivo è stato conseguito e sup-rato		
TOTALE OBIETTIVI ATTRIBUITI	100%			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESEMI		25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI	P(A)
PUNTEGGIO RISULTATI	P(B)
Es. Cat. D $P(T) = P(A) * 60\% + P(B) * 40\%$	
Dove $x + y = 100 \%$	

PUNTEGGIO TOTALE	$= 24 * 60\% + 25 * 40\%$ $= 14,4 + 10$ $= 24,4$
-------------------------	--

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI (CATEGORIE PROF. A,B,C,) 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	Valutazione ponderata
AREE DI INTERVENTO O ELENCO OBIETTIVI:		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 TRENTESEMI		25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI	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	$= 23,105 * 80\% + 25 * 20\%$ $= 18,484 + 5$ $= 23,485$

**SCHEDA OBIETTIVI PER SEGRETARIO GENERALE/DIRIGENTI/ALTA
SPECIALIZZAZIONE/POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ/R.U.O./R.U.S, E
DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI IN MODO INDIVIDUALE (CAT.D)**

SCHEDA OBIETTIVI ANNO _____	
SOGGETTO VALUTATO CATEGORIA E PROFILO SETTORE/AREA DI RIFERIMENTO SOGGETTO VALUTATORE	

OBIETTIVI									
N°	DESCRIZIONE	PESO (1)	% RAGG.	FASCE DI VALUTAZIONE (2)					PUNTEGGIO (1 * 2)
				A	B	C	D	E	
				0-14 Non Adeguato	15-19 Parzialm. adeguato	20-25 Adeguato	26-28 Più che adeguato	29-30 Eccellente	
VALUTAZIONE FINALE									

**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 (CATEGORIE PROFESSIONALI
A,B,C,D)**

SCHEDA OBIETTIVI ANNO _____	
SOGGETTO VALUTATO CATEGORIA E PROFILO SETTORE/AREA DI RIFERIMENTO SOGGETTO VALUTATORE	

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA									
N°	DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI O DELLE ATTIVITÀ DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	PESO (1)	% RAGG.	FASCE DI VALUTAZIONE (2)					PUNTEGGIO (1 * 2)
				A	B	C	D	E	
				0-14 Non adeguato	15-19 Parzialm. adeguato	20-25 Adeguato	26-28 Più che adeguato	29-30 Eccellente	
	AREE DI INTERVENTO O ELENCO OBIETTIVI:								