**O R I G I N A L E**

Deliberazione n. **77**
in data **28-07-2023**

# COMUNE DI BORSO DEL GRAPPA

Provincia di Treviso

# Deliberazione della Giunta Comunale

OGGETTO: **APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL PERSONALE.**

L'anno **duemilaventitre** il giorno **ventotto** del mese di **luglio** alle ore **10:00**, nella sede municipale per determinazione del Sindaco, con inviti diramati in data utile, si è riunita la Giunta Comunale.

| NOMINATIVO | CARICA | PRESENTE/ASSENTE |
|---|---|---|
| **DALL'AGNOL FLAVIO DOMENICO** | SINDACO | **Presente** |
| **BRESOLIN JOHN** | VICESINDACO | **Presente** |
| **DAL MORO CHIARA** | ASSESSORE | **Assente** |
| **DAL MORO ALESSIO** | ASSESSORE | **Presente** |
| **FAVERO GIULIA** | ASSESSORE | **Presente** |

Risultano presenti n. **4** e assenti n. **1**.

Assiste all'adunanza il Segretario Comunale **MAURIZIO SACCHET**.

Il sig. **FLAVIO DOMENICO DALL'AGNOL** in qualità di **SINDACO** assume la presidenza e, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta Comunale ad esaminare e ad assumere le proprie determinazioni sulla proposta di deliberazione indicata in oggetto.

## IL SINDACO

Premesso che il D.Lgs. n. 150/2009, di attuazione della Legge delega n. 15/2009:

- ha disposto il "rinnovo" del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l'obbligo per gli Enti Locali, a norma dell'art. 16 dello stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l'esplicito scopo di "migliorare la qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- dispone l'obbligo di aggiornamento del Regolamento degli Uffici e Servizi al fine di adeguarlo alla riforma sulla misurazione delle performance;

Dato atto che il D.Lgs. n. 74/2017 è intervenuto a modificare in modo rilevante il Titolo II e III del decreto 150/2009, con riferimento in particolare al ciclo e ai soggetti della performance, al coinvolgimento dei cittadini e degli utenti nel processo di valutazione, ai criteri di differenziazione della premialità;

Considerato che si rende necessario aggiornare il precedente sistema di misurazione e valutazione della performance alla luce della normativa “medio tempore” sopravvenuta e alle disposizioni recate dal nuovo CCNL 16/11/2022 del comparto Funzioni Locali per il triennio 2019/2021;

Visto nello specifico l’art. 7 comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, secondo il quale il Sistema di misurazione e valutazione della performance è oggetto di aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione;

Visto l’art. 74, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009 che dispone testualmente quanto segue: “*Gli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9, 15, comma 1, 17, comma 2, 18, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26, 27, comma 1, e l'articolo 62, commi 1-bis e 1-ter recano norme di diretta attuazione dell'articolo 97 della Costituzione e costituiscono principi generali dell'ordinamento ai quali si adeguano le regioni e gli enti locali, anche con riferimento agli enti del Servizio sanitario nazionale, negli ambiti di rispettiva competenza*”;

Vista la proposta di aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione proposta dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana, come da allegati alla presente, che tiene conto delle modifiche normative intervenute:

- Sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti/titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti **(Allegato A)**
- Allegato tecnico del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti/titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti **(Allegato B)**
- Schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente **(Allegato C)**

Ritenuto che nel caso di specie si possa pretermettere il parere dell’ODV in quanto la nuova bozza del sistema di valutazione e misurazione della performance non presenta contenuti innovativi, ma meramente ricognitivi rispetto alle previsioni normative e contrattuali nel frattempo intervenute;

Ritenuto opportuno che il nuovo sistema entri in vigore a decorrere dal 2023, partendo dalle fasi di programmazione operativa e gestionale, dando atto che lo stesso potrà essere rivisto annualmente;

Rilevato che il sistema di misurazione e valutazione della performance è un documento soggetto a pubblicazione nell’apposita sezione del sito web del Comune “Amministrazione Trasparente”;

Visto il parere favorevole di regolarità tecnica, espresso ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000;

Dato atto che il presente provvedimento non necessità del visto di regolarità contabile;

**P R O P O N E**

Per quanto in premessa

1. di approvare in tutte le sue parti il nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance coerente con l'attuale quadro normativo e contrattuale costituito dai seguenti allegati:
   - Sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti/titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti **(Allegato A)**
   - Allegato tecnico del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti/titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti **(Allegato B)**
   - Schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente **(Allegato C)**

2. di stabilire che il sistema entri in vigore a partire dalle fasi di programmazione dell'annualità 2023;

3. di trasmettere copia del presente provvedimento alle RR.SS.UU. e ai Responsabili di Servizio dell'Ente ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente" e della divulgazione a tutto il personale dipendente;

4. di dichiarare la deliberazione che approva la presente proposta immediatamente eseguibile a norma dell'art. 134 - 4° comma, del D.Lgs. 18/08/2000, n. 267.

**IL SINDACO**
*(Flavio Domenico Dall'Agnol)*
Firma autografa omessa
ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. n. 39/1993

## LA GIUNTA COMUNALE

Vista la suestesa proposta di deliberazione;

Visto il Decreto Legislativo 18.08.2000, n. 267;

Accertata la propria competenza ai sensi dell'art. 46 dello Statuto Comunale;

Visto il parere favorevole di cui all'art. 49 del Decreto Legislativo 18/08/2000, n. 267 allegato alla presente deliberazione;

Con voti favorevoli unanimi, legalmente espressi;

## D E L I B E R A

Per quanto in premessa

1. di approvare in tutte le sue parti il nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance coerente con l'attuale quadro normativo e contrattuale costituito dai seguenti allegati:
   - Sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti/titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti **(Allegato A)**
   - Allegato tecnico del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti/titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti **(Allegato B)**
   - Schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente **(Allegato C)**

2. di stabilire che il sistema entri in vigore a partire dalle fasi di programmazione dell'annualità 2023;

3. di trasmettere copia del presente provvedimento alle RR.SS.UU. e ai Responsabili di Servizio dell'Ente ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente" e della divulgazione a tutto il personale dipendente;

4. di dichiarare la presente deliberazione, con separata votazione ad unanimità di voti legalmente espressi, immediatamente eseguibile a norma dell'art. 134 - 4° comma, del D.Lgs. 18/08/2000, n. 267.

Il presente verbale viene letto e sottoscritto come segue:

**IL SEGRETARIO COMUNALE**
MAURIZIO SACCHET

Documento informatico firmato digitalmente ai sensi e con gli effetti di cui agli artt. 20 e 21 del D.Lgs. n. 82/2005. Sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa

**IL SINDACO**
FLAVIO DOMENICO DALL'AGNOL

Documento informatico firmato digitalmente ai sensi e con gli effetti di cui agli artt. 20 e 21 del D.Lgs. n. 82/2005. Sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa

# COMUNE DI BORSO DEL GRAPPA
## Provincia di Treviso

# SISTEMA DI VALUTAZIONE
## DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI


- Parte 1: Contenuti del Sistema di Valutazione della performance individuale e organizzativa
- Parte 2: Sintesi della valutazione dei comportamenti/competenze
- Parte 3: Sintesi della valutazione degli obiettivi e valutazione complessiva della Performance individuale
- Parte 4: La Valutazione della performance organizzativa
- Parte 5: Lavoro agile /smart-working/lavoro da remoto e Sistema di Valutazione della performance individuale e organizzativa
- Parte 6: Le procedure di conciliazione

# PARTE 1
# CONTENUTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

## 1.1 PREMESSA METODOLOGICA

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 talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

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. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

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 giudizi formulati 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, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamento) questo documento affronta la **valutazione delle prestazioni o performance individuali**.

### LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

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

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

## FREQUENZA

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

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

## TECNICA

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del COMPORTAMENTO 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.

## RESPONSABILITA'

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

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

## REVISIONE

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

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

## COMUNICAZIONE

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

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

## DESTINATARI

Il sistema di valutazione riguarda il personale Dirigente/Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e il personale dipendente.

## 1.2 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. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

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

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

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 definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti. Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare riconoscendo il merito dei maggiori apporti all'attività dell'ente.

## 1.3 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

La metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata agli obiettivi organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione di Titolari di incarichi di EQ e/o Dirigenti) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di Performance organizzativa;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di Performance individuale.

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

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

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la area dei Funzionari e i Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione/dirigenti).

## Valutazione dei Dirigenti/Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

Il sistema di valutazione dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

- Obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal Piano della performance (sezione del PIAO) o documento affine
- Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale
- Eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

La valutazione degli obiettivi, si associa poi, dal punto di vista giuridico, al concetto di Performance organizzativa, prevista dal D.Lgs. n. 150/2009.

## Valutazione dei dipendenti

I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:

a) **contributo fornito al raggiungimento** degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati.

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

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

## Performance organizzativa e individuale

L'Art. 80 (Fondo risorse decentrate) nel CCNL 2019-2021 Funzioni locali, prevede che le risorse (definite dall'art. 79 del CCNL) rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate, tra l'altro ai seguenti utilizzi:

a) premi correlati alla **performance individuale**;
b) premi correlati alla **performance organizzativa**;

**Performance individuale: La metodologia di valutazione della Marca Trevigiana**

Questa terminologia (Performance individuale) pone la necessità di interpretarla, alla luce della Metodologia di valutazione della Performance adottata dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana.

**La Metodologia di valutazione della Performance, adottata dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana si associa in modo completo con la dimensione della Performance individuale.**

La metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata ai risultati organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione di Titolari di incarichi di EQ e/o Dirigenti) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di **Performance di settore/unità organizzativa**;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di **Performance individuale**.

Per questo la metodologia può anche contenere la dimensione della Performance organizzativa e risolvere la doppia richiesta contrattuale.

Viceversa, per definire la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità. Si veda al riguardo il paragrafo successivo

## B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

**In generale, gli obiettivi rappresentano:**

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

**La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo.**

**Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche, in particolare si ricorda il percorso: Programma di Mandato, DUP e PIAO.**

**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;
- **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 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;
- 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;
- **definizione degli obiettivi (che andranno a far parte del sistema di valutazione della Performance) attraverso appositi incontri tra Sindaco/Giunta e Dirigenti/Titolari di incarichi di EQ, anche con il supporto tecnico dell'Organismo di Valutazione, al fine di descrivere in modo articolato e completo le principali finalità e risultati che l'organo di indirizzo vuole raggiungere nel corso del proprio mandato e nel periodo di riferimento.**
- coerenza tra obiettivi del PIAO (o documento affine) e DUP, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- 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

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

- **Tempificati 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 condizioni di adottare 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.** E' 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.
- **Predefiniti nella loro misura** – Non possono essere definiti solo sull'unità di misura e rinviare la verifica a posteriori del risultato qualunque esso sia.

### 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. La riorganizzazione è altresì opportuna quando alcuni obiettivi subiscono le variazioni che saranno trattate successivamente nel paragrafo della periodicità della valutazione.

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

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 e i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

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

**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 sconsigliare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), **è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta.**

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 gli indicatori raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.
- **Valutare l'impatto sulla realtà di riferimento e il soddisfacimento reale dei bisogni degli utenti finali.**

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 i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo;

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

### La Valutazione Finale

**Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire il giudizio del Sindaco e/o della Giunta (espresso con l'utilizzo delle 5 fasce di valutazione), con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza/utenza finale e sul contesto di riferimento.**

**La valutazione finale espressa dall'Organismo di Valutazione poi si compone del grado di raggiungimento degli indicatori (espressa in centesimi), e si tradurrà per ogni singolo obiettivo, in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.**

## 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
- la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

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

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

a) **Rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti**

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

   Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità 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.

b) **Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione**

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

Relativamente al fattore "**Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale**", ai fini della valutazione dei Dirigenti/Titolari di incarichi di elevata qualificazione, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da **parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).**

**c) Capacità organizzative e di gestione**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

**d) Competenza professionale e capacità tecnica**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da produrre risultati di lavoro completi e di qualità; la competenza qualifica il bagaglio professionale acquisito, la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte, attraverso l'esperienza professionale sviluppata. Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze 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 (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

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

## 1.4 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione. Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.

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

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

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione. Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sotto riportata:

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

**PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE AREE**

| | | Rendimento | | | | | Integrazione nell'organizzazione | | | | Capacità organizzative e gestionali | | | | Competenze | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Area | Gruppi Professionali | 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.4 | Fat.1 | Fat.2 | Fat.3 | Fat.4 |
| | Dirigenti/Incarichi di EQ | 20 | 25 | 20 | 20 | 15 | 25 | 20 | 30 | 25 | 30 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 |
| Funzionari | tutti i profili | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 25 | 25 | 20 | 30 | 25 | 25 |
| Istruttori | tutti i profili | 20 | 25 | 30 | 25 | | 30 | 35 | 20 | 15 | 30 | 40 | 30 | | 15 | 25 | 35 | 25 |
| Operatori esperti | Es. Coordinatore operai | 20 | 25 | 30 | 25 | | 25 | 35 | 20 | 20 | 40 | 25 | 35 | | 15 | 20 | 40 | 25 |
| Operatori | tutti i profili | 15 | 30 | 30 | 25 | | 25 | 40 | 20 | 15 | 30 | 45 | 25 | | 10 | 20 | 50 | 20 |

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 congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

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

### PONDERAZIONE TRA DIMENSIONI DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE AREE

| AREE DI VALUTAZIONE | Operatori | Operatori esperti | Istruttori | Funzionari | Dirigenti/ EQ |
|---|---|---|---|---|---|
| Comportamenti organizzativi/Competenze | 80% | 80% | 70% | 60% | 45% |
| Obiettivi | 20% | 20% | 30% | 40% | 55% |

### Punteggi e valori massimi

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto. Per controllare tale fenomeno si consiglia di considerare, come punto di riferimento tecnico per la gestione degli esiti a livello di singolo ente, una media tra 24,5-25,5.

**L'utilizzo di punteggi superiori a 28/30, che evidenziano prestazioni superiori, statisticamente rare, rappresentano una straordinarietà in coerenza con il sistema che individua una declaratoria massima (si legga il sistema attentamente) associabile a comportamenti e risultati eccezionali.**

Infatti il sistema nasce per valorizzare la prestazione lavorativa del personale già dalla fascia di valutazione C (adeguato al ruolo), che evidenzia una prestazione che risponde alle richieste di ruolo attese dall'organizzazione; per questo, la metodologia riserva alle fasce più alte prestazioni che superano le attese considerate adeguate dall'ente.

**Incidenza dei Fattori di valutazione e punteggi sui criteri per le Progressioni economiche all'interno delle aree e per le progressioni tra le Aree**

Si precisa poi che il fattore 4 del sistema (Competenza Professionale e Capacità Tecnica) diventa centrale ai fini della gestione delle progressioni economiche all'interno delle aree; la progressione rappresenta infatti sviluppo di professionalità e competenza a parità di inquadramento contrattuale, e perciò si basa sulla evoluzione delle conoscenze e capacità tecniche.

Nel caso in cui l'ente preveda (ad es. in funzione degli accordi sindacali), tra i criteri di progressione nell'Area, ulteriori criteri, correlati alle capacità culturali e professionali acquisite (come previsto dall'Art. 14 comma 2 lettera d punto 3 CCNL 2019-2021), si procede alla valorizzazione del fattore Competenza Professionale e Capacità Tecnica.

Nel caso di progressioni tra Aree, il fattore Competenza Professionale e Capacità Tecnica può essere utilizzato anche per valutare il fattore previsto dall'Art. 15 comma 1 CCNL 2019-2021: - possesso di titoli o **competenze professionali** ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno.

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA MARCA TREVIGIANA
# FASCE DI VALUTAZIONE E IPOTESI DI POLITICHE RETRIBUTIVE

Al fine di creare una correlazione tra fasce e punteggi di valutazione e importi delle retribuzioni variabili, si possono avere due ipotesi (che permettono comunque una personalizzazione da parte dei singoli enti, in funzione delle scelte specifiche assunte nei singoli contesti):

## Valutazione dei dipendenti (ad esclusione dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione)

| **Fasce di merito del decreto** | **Bassa** | **Media e Medio/Bassa** | | **Alta** | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana** | A<br>Non adeguato al ruolo | B<br>Non completamente adeguato | C<br>Adeguato al ruolo | D<br>Pienamente adeguato al ruolo | E<br>Eccellente - supera ampiamente le aspettative del ruolo |
| Punteggi in trentesimi | 0-14,99 | 15-19,99 | 20-25,99 | 26-28,99 | 29-30 |
| | | | | | |
| % Premio individuale | 0 | 60% con punteggio almeno di 18/30 | 80% | 90% | 100% |

Costituiscono elementi per l'attribuzione della quota correlata alla performance individuale, oltre che le risultanze del sistema di valutazione, l'assunzione o la cessazione dal servizio in corso d'anno e l'eventuale rapporto a tempo parziale nonché l'applicazione di uno specifico indice in base all'area di appartenenza. Per l'Area degli Operatori l'indice è pari a 1,00, per l'Area degli Operatori esperti a 1,1, per l'Area degli istruttori a 1,2 e per l'Area dei Funzionari e delle EQ a 1,3.

## Valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

La percentuale di premio individuale dovrà essere rapportata alla percentuale di retribuzione massima prevista per ogni Titolare di incarico di EQ (es. se si prevede una retribuzione di risultato del 20% della somma di posizione e risultato, si potranno avere premi che vanno dal 60% al 100% di tale valore).

| **Fasce di merito del decreto** | **Bassa** | **Media e Medio/Bassa** | | **Alta** | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana** | A<br>Non adeguato al ruolo | B<br>Non completamente adeguato | C<br>Adeguato al ruolo | D<br>Pienamente adeguato al ruolo | E<br>Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo |
| Punteggi in trentesimi | 0-14,99 | 15-19,99 | 20-25,99 | 26-28,99 | 29-30 |
| | | | | | |
| % Premio individuale | 0 | 60% con punteggio almeno di 18/30 | 80% | 90% | 100% |

## Personale Dirigente

In questo caso, si può applicare il modello di distribuzione per fasce di valutazione e di retribuzione previste per il personale dipendente, ma con esiti più selettivi, in considerazione del ruolo svolto.

| **Fasce di merito del decreto** | **Bassa** | **Media e Medio/Bassa** | | **Alta** | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana** | A<br>Non adeguato al ruolo | B<br>Non completamente adeguato | C<br>Adeguato al ruolo | D<br>Pienamente adeguato al ruolo | E<br>Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo |
| Punteggi in trentesimi | 0-14,99 | 15-19,99 | 20-25,99 | 26-28,99 | 29-30 |
| | | | | | |
| % Premio individuale | 0 | 0 | 75% | 90% | 100% |

**Differenziazione dei premi:**

Il CCNL 2019-2021 prevede all'Art. 81 poi uno specifico articolo relativo alla differenziazione dei premi:

**Art. 81 Differenziazione del premio individuale**

1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi destinati al personale ai sensi del comma 1. Gli enti che abbiano dato attuazione alla disciplina di cui al comma 4 possono definire un minor valore percentuale, comunque non inferiore al 20%.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

4. In sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7 del presente CCNL è possibile correlare l'effettiva erogazione di una quota delle risorse di cui all'art. 79 comma 2 lett. c) (Fondo risorse decentrate: costituzione) del presente CCNL, al raggiungimento di uno o più obiettivi riferiti agli effetti dell'azione dell'ente nel suo complesso, oggettivamente misurabili.

4. Il presente articolo disapplica e sostituisce l'art. 69 del CCNL 21.05.2018.

Anche in questo caso, al fine di non snaturare la Metodologia del Centro Studi, si può semplicemente prevedere, in sede di contrattazione decentrata una delle seguenti ipotesi di lavoro (che sono a titolo esemplificativo):

Ad una unità di personale di ciascuna area che consegua annualmente le valutazioni più elevate va riconosciuta una maggiorazione del premio correlato alla performance individuale. A parità di punteggio, precede chi consegue la maggiore valutazione media di performance nel triennio precedente.

## 1.5 COME REDIGERE E COMUNICARE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma) o all'Organismo di valutazione (per Dirigenti e Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione).

**Durante il periodo di valutazione**:

- Il valutatore cercherà di esercitare una azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  - motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
  - verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.

- Il valutatore annota i fatti e 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.

**Al termine del periodo di valutazione**:

**Compilare la scheda**

Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda di Valutazione per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze già esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

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

**Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a**:

- discutere fatti, dati, informazioni, analizzare problemi e le loro cause, definire possibilità di intervento.

**La redazione della scheda di valutazione**

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

Vi si procede compilando la scheda di valutazione. La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per promuove la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare il più possibile la soggettività dei criteri di giudizio 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 graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni. I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato, danno il punteggio complessivo.

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

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

# PARTE 2
# VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE

**Il sistema viene utilizzato per la valutazione dei dirigenti/Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e dei dipendenti, sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.**

Per la metodologia completa si rimanda all'Allegato Tecnico e al file di excel che contiene le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente.

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Spirito di iniziativa | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Orientamento ai risultati finali | 25 | | 20 | 5,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Promozione del cambiamento | 20 | | 20 | 4,00 |
| 5. Senso del ruolo | 15 | | 20 | 3,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | 25 | | 20 | 5,00 |
| 2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. **Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).** | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Capacità di programmazione delle attività | 30 | | 20 | 6,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Conoscenze generali | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Conoscenze specialistiche | 30 | | 20 | 6,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | 30 | | 20 | 6,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AREA DEI FUNZIONARI

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Iniziativa personale | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Promozione del cambiamento | 20 | | 20 | 4,00 |
| 5. Senso del ruolo | 20 | | 20 | 4,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo | 20 | | 20 | 4,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di coordinare il personale | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati | 25 | | 20 | 5,00 |
| 4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Conoscenze generali della categoria | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale | 30 | | 20 | 6,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | 25 | | 20 | 5,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AREA DEGLI ISTRUTTORI- OPERATORI ESPERTI-OPERATORI

Le ponderazioni di seguito riportate sono relative alla Area degli Istruttori; per le Aree degli Operatori esperti e degli Operatori si rimanda al file di excel che contiene le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Iniziativa personale | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato | 25 | | 20 | 5,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Senso del ruolo | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni | 35 | | 20 | 7,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo | 15 | | 20 | 3,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati | 40 | | 20 | 8,00 |
| 3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività | 30 | | 20 | 6,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

**d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|
| 1. Conoscenze generali della categoria | 15 | | 20 | 3,00 |
| 2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale | 25 | | 20 | 5,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | 35 | | 20 | 7,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | | TOTALE PONDERATO | 20,00 |

# PARTE 3
# SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### Valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione/Dirigenti

Il sistema di valutazione dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi potranno essere:

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

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

**Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire il giudizio del Sindaco e/o della Giunta, con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza e sul contesto di riferimento (Valore Pubblico).**

**Al fine di creare un collegamento tra Valutazione della Performance e la sezione del PIAO relativa al Rischi corruttivi e trasparenza (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza P.T.P.C.T.), si è provveduto a introdurre una ipotesi di scheda obiettivo (che potrà essere attribuita ai singoli Dirigenti/Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione), che collega i due documenti. Gli enti potranno personalizzare tali schede sia con riferimento al numero di obiettivi che al contenuto di dettaglio.**

### Valutazione dei dipendenti

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

- **in base al contributo fornito al raggiungimento** degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

Si potranno avere o obiettivi derivati dal PIAO (Obiettivi "gestionali" e Obiettivi "esecutivi/attività") o (in caso in cui il PIAO non comprenda attività operative su cui opera il personale) obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente.

# Scheda Obiettivi per Dirigenti/EQ

**SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (E DIPENDENTI IPOTESI B)**

**SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI IN MODO SPECIFICO, DI GRUPPO O INDIVIDUALE**

| | |
|---|---|
| Soggetto valutato | |
| Categoria e Profilo professionale | |
| Settore/Unità organizzativa di riferimento | |
| Soggetto Valutatore | |

**Riepilogo Obiettivi**

**La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.**

| N° | Descrizione | Peso (1) | % Ragg. Indicatori | Fascia di Valutazione (2) | | | | | Punteggio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D | E | |
| | | | | 0-14 | 15-19 | 20-25 | 26-28 | 29-30 | |
| | | | | L'obiettivo non è stato raggiunto | L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto | L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente | L'obiettivo è stato pienamente cons-eguito | L'obiettivo è stato conseguito e superato | (1 * 2) |
| 1 | Obiettivo 1 | 30% | 100% | | | 25 | | | 7,5 |
| 2 | Obiettivo riferito alla attuazione della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | 30% | 100% | | | 25 | | | 7,5 |
| 3 | Obiettivo 3 | 40% | 100% | | | 25 | | | 10 |
| n | Obiettivo n | | 50% | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | VALUTAZIONE FINALE | 25 |

**Obiettivo 1 (descrivere contenuto):**

| Azioni / Attivita' | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| | | 100% |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | Totale % realizzazione Azioni/Attività | 100% |

| Indicatore | Formula di calcolo | Valori attesi | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|
| N.1 | | 1 | 1 | 100% |
| N.2 | | 1 | 2 | 200% |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | Totale % realizzazione Indicatori | 150% |
| | | | Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%) | 100% |

# Valutazione Complessiva Dirigenti/EQ

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|
| AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | 50% | 20,00 | 10,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 50% | 20,00 | 10,00 |
| | TOTALE PONDERATO | 20,00 | |

# Scheda Partecipazione agli Obiettivi solo per i Dipendenti

**Scheda da utilizzare per i Dipendenti**

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

| | |
|---|---|
| Soggetto valutato | |
| Categoria e Profilo professionale | |
| Settore/Unità organizzativa di riferimento | |
| Soggetto Valutatore | |

**VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA**

**La valutazione finale si tradurrà nel contributo effettivo dato dal soggetto valutato al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e/o obiettivi trasversali e/o di Ente**

| N° | Descrizione sintetica degli obiettivi o delle attività dell'unità di appartenenza | Peso (1) | % Ragg. Indicatori | Fascia di Valutazione (2) | | | | | Punteggio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D | E | |
| | | | | 0-14 | 15-19 | 20-25 | 26-28 | 29-30 | |
| | | | | Contributo non adeguato | Contributo parzialmente adeguato | Contributo adeguato | Contributo più che adeguato | Contributo eccellente | (1 * 2) |
| 1 | Aree di intervento o elenco obiettivi:<br>.....<br>..... | 70% | | | | 25 | | | 17,5 |
| 2 | Esempio a titolo puramente esemplificativo: Contributo alla attuazione delle misure della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | 30% | | | | 24 | | | 7,2 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | VALUTAZIONE FINALE | 24,7 |

## Valutazione Complessiva Dipendenti (esempio Area dei Funzionari)

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|
| AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | 60% | 20,00 | 12,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 40% | 20,00 | 8,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | 20,00 |

# PARTE 4
# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per descrivere la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità.

Alla ripartizione delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa concorrono tutti i dipendenti dell'ente, tenuto conto degli esiti della valutazione, dell'eventuale assunzione o cessazione dal servizio in corso d'anno o del rapporto a tempo parziale nonché dell'applicazione di uno specifico indice in base all'area di appartenenza. Per la Area degli Operatori l'indice è pari a 1,00, per la Area degli Operatori esperti a 1,04, per l'Area degli istruttori a 1,17 e per la Area dei Funzionari e delle EQ a 1,27.

**Si opta per la seguente ipotesi semplificata**

In ordine alla valutazione della performance organizzativa si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di settore/unità organizzativa (derivanti dal PIAO dell'ente) di appartenenza del personale dipendente. Si possono evidenziare, ad esempio, alcuni obiettivi specifici o particolarmente strategici su cui fondare la valutazione delle Performance organizzativa, o utilizzare la totalità degli obiettivi di settore/unità organizzativa.

In alternativa si potrà calcolare il raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente (derivanti dal PIAO).

**Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi del settore/unità organizzativa (o dell'intero ente)**

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché dagli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

Si andrà poi a calcolare la Percentuale di realizzazione degli obiettivi del PIAO (considerando la media aritmetica di raggiungimento degli obiettivi espressa in centesimi oppure considerando raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno ad esempio il 90-95% dei propri indicatori), secondo lo schema seguente:

| Primo metodo basato sulla media aritmetica di realizzazione degli obiettivi | | |
|---|---|---|
| **Numero obiettivi del PIAO (di settore/unità organizzativa o di ente)** | **Media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi** | **Percentuale di realizzazione degli obiettivi ai fini della valutazione della Performance** |
| Es. 40 | 90% | 90% |

| Secondo metodo basato sul numero di obiettivi considerati completamente raggiunti | | |
|---|---|---|
| **Numero obiettivi del PIAO (di settore/unità organizzativa o di ente)** | **Numero obiettivi raggiunti in modo completo (sopra il 90-95%)** | **Percentuale di realizzazione degli obiettivi ai fini della valutazione della Performance** |
| Es. 40 | 36 | 90% |

Nel caso in cui l'ente adotti indicatori di performance relativi all'applicazione del lavoro agile (si veda Parte 5), la Performance organizzativa finale dovrà tener conto anche del grado di raggiungimento finale degli stessi.

Le 2 dimensioni di valutazione potranno avere un peso relativo (es. Performance organizzativa 90% Lavoro agile 10%) e la valutazione finale sarà il prodotto ponderato delle 2 valutazioni.

## Schema finale per la valutazione della Performance organizzativa

| Dimensioni Performance Organizzativa | Percentuale di Realizzazione | Peso Percentuale | Valutazione finale |
|---|---|---|---|
| Performance Organizzativa (Ipotesi 1) | 90% | 90% | 81% |
| Sintesi Performance indicatori Lavoro agile | 100% | 10% | 100% |
| **Valutazione complessiva Performance organizzativa** | | | **91%** |

## Schema di dettaglio tratto da file excel che contiene le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente

| VALUTAZIONE COMPLESSIVA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (es. 2022) | | | |
|---|---|---|---|
| **COMPONENTI** | **Peso %** | **Valutazione** | **Valutazione pnderata** |
| Performance organizzativa | 90% | 93,85% | 84,47% |
| POLA Condizioni abilitanti | 2,50% | 96,00% | 2,40% |
| POLA attuazione | 2,50% | 100,00% | 2,50% |
| POLA performance organizzativa | 2,50% | 95,00% | 2,38% |
| POLA impatto | 2,50% | 93,33% | 2,33% |
| **TOTALE FINALE** | | | **94,07%** |

In questo modo avremo un grado di raggiungimento della Performance Organizzativa espresso in una percentuale di sintesi.

Si potrà poi o prevedere l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa in percentuale al grado di raggiungimento della stessa, oppure creare un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e percentuale di premio da erogare, secondo lo schema seguente:

| Fasce di risultato della Performance organizzativa | Percentuale di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa |
|---|---|
| Da 0 a 59% | 0% |
| Da 60% a 70% | 70% |
| Da 70% a 80% | 80% |
| Da 80% a 90% | 90% |
| Da 90% a 100% | 100% |

Si potrà poi creare un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale. Questa correlazione è necessaria per evitare l'ipotesi in cui il dipendente che ha ricevuto una valutazione negativa, possa concorrere al premio collegato alla performance organizzativa.

| Fasce di merito del decreto | Bassa | Media e Medio/Bassa | | Alta | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana** | A | B | C | D | E |
| **Punteggi in trentesimi** | **0-14,99** | **15-19,99** | **20-25,99** | **26-28,99** | **29-30** |
| | | | | | |
| **% Premio di performance organizzativa** | **0** | **0%<br>oppure<br>80% da 18 a 19,99** | **100%** | **100%** | **100%** |

Basterà avere una valutazione in fascia C – adeguato al ruolo - per ricevere l'intero premio relativo alla performance organizzativa.

La finalità della correlazione tra le due dimensioni di valutazione (individuale e organizzativa) è quella di incentivare tutti i dipendenti, tranne quelli che avendo una valutazione non sufficiente, non hanno comunque contribuito alla performance complessiva.

# PARTE 5
# LAVORO AGILE- LAVORO DA REMOTO E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA

Il Lavoro agile rappresenta un "modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti del proprio lavoro". Ci si focalizza sulla autonomia nella gestione del lavoro con orientamento ai risultati finali (mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti).

**Quanto definito nel paragrafo è applicabile anche nel caso di lavoro da remoto.**

**La valutazione della performance individuale:**

le Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica il 3 dicembre 2020) prevedono che le componenti della **misurazione e della valutazione della *performance* individuale** rimangono le medesime e devono fare riferimento a ***risultati e comportamenti.***

Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto **solo una quota del proprio tempo** continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Il Comma 2 dell'art. 63 del CCNL 2019-2021 poi, afferma: "co 2. Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed accordo tra le parti, **anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi** e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro". Al comma 3 si ribadisce che "Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non modifica la natura del rapporto di lavoro in atto".

L' Art. 68 del CCNL 2019-2021 prevede anche il lavoro da remoto: "1. Il lavoro da remoto può essere prestato anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato".

Si dovrà per ciò valutare, in entrambi i casi, sia il modo di lavorare (Comportamenti organizzativi/competenze) che gli obiettivi.

**La valutazione dei comportamenti organizzativi/competenze:**

I comportamenti organizzativi/competenze definiti dal presente manuale rispondono completamente alle dimensioni di autonomia, flessibilità e orientamento ai risultati richiesti dal lavoro in genere e in particolare nella modalità a distanza (in linea con quanto ipotizzato dalla Linee Guida 2020 e dal CCNL 2019-2021); si tratta di applicare tali fattori alla prestazione lavorativa dell'individuo, sia che abbia lavorato in presenza sia che abbia svolto periodi in smart-working e comunicarlo a tutto il personale dipendente.

In particolare, per i valutatori, sarà importante valorizzare, nella valutazione del lavoro agile, tutte le aree di valutazione, previste dalla Metodologia.

**Infatti all'interno di queste aree di valutazione sono presenti fattori di valutazione (iniziativa personale, orientamento al risultato, flessibilità nella gestione del lavoro, capacità di organizzazione del lavoro, competenze detenute, orientamento all'utenza e alla collaborazione ecc.) in grado di valorizzare e rappresentare alcune dimensioni particolarmente importanti nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.**

**In particolare l'area di valutazione b) è stata rinominata "Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione", perdendo il riferimento allo svolgimento delle attività all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi.**

### La valutazione degli obiettivi individuali:

Sia che si adotti l'Ipotesi A o l'Ipotesi B di valutazione degli obiettivi dei dipendenti, gli stessi potranno fare riferimento, nella loro definizione iniziale, al fatto che i loro contenuti potranno essere perseguiti anche in modalità di lavoro agile. In questo senso la valutazione degli obiettivi non viene influenzata dalla modalità di lavoro (in presenza o a distanza) ma ci si focalizzerà sulla loro realizzazione.

Si possono eventualmente prevedere anche specifici obiettivi da realizzarsi in modalità di lavoro agile; questi potranno essere obiettivi individuali o di gruppo che riguardano la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati su cui il singolo lavoratore che opera in lavoro agile è responsabilizzato.

**In questi obiettivi potremmo utilizzare indicatori di risultato che evidenzino le dimensioni di efficacia (la capacità di realizzare i risultati attesi) o di efficienza (la capacità di ottimizzare le risorse disponibili e il tempo):**

**Efficacia: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, …**

**Efficienza produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato**

**Efficienza temporale: tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile.**

### La valutazione della Performance Organizzativa:

Si possono prevedere 2 tipologie di indicatori relativi al lavoro agile:

- indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile
- indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione.

Sia con riferimento alla ipotesi 1 di valutazione (ipotesi più semplice), che per l'ipotesi 2 (articolata secondo una pluralità di dimensioni) si può prevedere l'adozione di alcuni indicatori relativi all'applicazione e sviluppo del lavoro agile.

Considerata la applicazione alla realtà dei comuni di piccole e medie dimensioni, questi potranno essere tratti, in modo selettivo, dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (del 3 dicembre 2020) e da ogni altro riferimento normativo/contrattuale in materia.

**Tali indicatori potranno avere un peso percentuale relativo (ad es. 10%) rispetto agli altri indicatori (previsti dalle Ipotesi 1 e 2, ad es. il 90%), per la valutazione finale della Performance organizzativa.**

### Indicatori di applicazione e sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è definita dall'ente che deve programmarne lo sviluppo tramite il POLA.

Si potranno introdurre così alcuni indicatori per rilevare le condizioni iniziali e lo sviluppo del lavoro agile, sempre in ottica selettiva e contestualizzata alla realtà dei comuni (soprattutto di piccole e medie dimensioni).

Tab. 2.: Indicatori di applicazione e di sviluppo del lavoro agile proposti dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile

| INDICATORI DI APPLICAZIONE DEL LAVORO AGILE | DIMENSIONI | Esempi di INDICATORI di impatto |
|---|---|---|
| **CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE** | **SALUTE ORGANIZZATIVA** | **Coordinamento organizzativo** del lavoro agile<br>**Monitoraggio** del lavoro agile<br>**Help desk informatico** dedicato al lavoro agile<br>**Programmazione** per obiettivi e/o per progetti e/o per processi<br>*-Miglioramento del benessere organizzativo (a seguito di analisi iniziale e azioni di sviluppo)* |
| | **SALUTE PROFESSIONALE** | **Competenze direzionali:**<br>*-% dirigenti/Titolari di incarichi di EQ che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno*<br>*-% dirigenti/Titolari di incarichi di EQ che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale*<br>**Competenze organizzative:**<br>*-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno*<br>*-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi*<br>**Competenze digitali:**<br>*-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno*<br>*-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione* |
| | **SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA** | € Costi per **formazione** competenze funzionali al lavoro agile<br>€ Investimenti in **supporti hardware e infrastrutture digitali** funzionali al lavoro agile<br>€ Investimenti in **digitalizzazione di servizi progetti, processi** |
| | **SALUTE DIGITALE** | N. **PC** per lavoro agile<br>% lavoratori agili dotati di **dispositivi e traffico dati**<br>Sistema VPN<br>Intranet<br>**Sistemi di collaboration** (es. documenti in cloud)<br>% **Applicativi** consultabili in lavoro agile<br>% **Banche** dati consultabili in lavoro agile<br>% **Firma digitale** tra i lavoratori agili<br>% Processi digitalizzati<br>% Servizi digitalizzati |
| **IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE** | **INDICATORI QUANTITATIVI** | % **lavoratori agili effettivi**<br>% Giornate lavoro agile |
| | **INDICATORI QUALITATIVI** | **Livello di soddisfazione** sul lavoro agile di dirigenti/Titolari di incarichi di EQ e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc. |

## Indicatori di Performance Organizzativa e di impatto:

In rosso, a titolo puramente esemplificativo, possibili indicatori selezionati applicabili ai comuni:

Tab. 1.: Indicatori di Performance organizzativa e di impatto proposti dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile[1]

[1] La tabella è coerente con le previsioni del nuovo articolo 14 della legge n.124/2015, laddove espressamente, tra i contenuti del POLA, si individuano gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

| INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DIMENSIONI | | Esempi di INDICATORI di *performance* organizzativa |
|---|---|---|
| EFFICIENZA | Produttiva | Diminuzione **assenze** (*es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])** <br> Aumento **produttività** (*es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.*) |
| | Economica | Riduzione di **costi rapportati all'output del servizio considerato** *(es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)* |
| | Temporale | Riduzione dei **tempi** di lavorazione di pratiche ordinarie |
| EFFICACIA | Quantitativa | **Quantità erogata** (*es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicili digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4*) <br> **Quantità fruita** (*es. n. utenti serviti*) |
| | Qualitativa | **Qualità erogata** (*es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione*) <br> **Qualità percepita** (*es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile*) |
| ECONOMICITA' | Riflesso economico | Riduzione di **costi** *(es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)* |
| | Riflesso patrimoniale | Minor consumo di **patrimonio** a seguito della razionalizzazione degli spazi *(es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)* |

| INDICATORI DI IMPATTO | DIMENSIONI | Esempi di INDICATORI di impatto |
|---|---|---|
| INDICATORI DI IMPATTO ESTERNO | IMPATTO SOCIALE | POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali) <br> *POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro** <br> *POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance** |
| | IMPATTO AMBIENTALE | *POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)** <br> POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe <br> *POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)* |
| | IMPATTO ECONOMICO | *POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro* <br> NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze |
| INDICATORI DI IMPATTO INTERNO | IMPATTO SOCIALE | POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima <br> POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (…) <br> *POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (…)* <br> *POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (…)* |

E' importante, in sintesi, che l'ente individui un numero non elevato di indicatori di Performance/impatto e di implementazione del lavoro agile, tale da poter giungere ad una valutazione percentuale sintetica sul grado di conseguimento della Performance organizzativa in questo specifico ambito.

Questo valore di sintesi, definirà una valutazione complessiva relativa alla Performance organizzativa.

# PARTE 6
# LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La valutazione negativa (corrispondente alla fascia bassa della metodologia, con eventuale definizione di uno specifico punteggio definito dal singolo ente in autonomia), rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni.

Nel caso in cui il valutato intenda avere chiarimenti circa gli esiti della valutazione può presentare una richiesta di revisione della stessa entro dieci giorni dal ricevimento della scheda individuale; la richiesta dovrà contenere la accurata descrizione di episodi, fatti concreti e ogni altra adeguata argomentazione tale da motivare la richiesta. La richiesta potrà essere respinta con comunicazione scritta dal soggetto competente nel caso abbia i contenuti di una generica e infondata pretesa di revisione della valutazione.

La richiesta presentata da parte di un Dirigente/Titolare di incarico di Elevata Qualificazione va indirizzata al Nucleo di Valutazione, che è chiamato ad esprimersi sulla stessa entro un mese dal ricevimento.

La richiesta presentata da parte del Segretario Generale va indirizzata ai componenti esterni del Nucleo di Valutazione, chiamati ad esprimersi sulla stessa entro un mese dal ricevimento.

La richiesta presentata dai rimanenti dipendenti va indirizzata al Dirigente/Titolare di incarico di Elevata Qualificazione valutatore e al Segretario Generale entro dieci giorni dal ricevimento. Il responsabile della valutazione, previo confronto con il Segretario Generale, è chiamato ad esprimersi sulla richiesta stessa entro quindici giorni dal ricevimento.

Nel caso in cui il dipendente non sia soddisfatto dell'esito del riesame effettuato dal Dirigente/Titolare di posizione organizzativa, può presentare entro cinque giorni dalla comunicazione ricevuta una richiesta di riesame della valutazione solo per quanto riguarda elementi di tipo procedurale (che dovranno essere argomentati con comunicazione scritta) al Nucleo di Valutazione, che è chiamato ad esprimersi entro un mese dal ricevimento.

| Allegato del Sistema di Valutazione della Performance individuale MV – 01 |
|---|
| Allegato tecnico del Sistema di Valutazione della Performance individuale utile per la corretta applicazione della Metodologia- a cura di R. Giovannetti Doc - 10 |
| Data originale documento: 2017<br>Ultimo aggiornamento: febbraio 2023 |

# ALLEGATO TECNICO

## DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI

- Parte 1: Declaratorie dei fattori di valutazione del Sistema di Valutazione della performance individuale
- Parte 2: Applicazione del sistema delle fasce di valutazione della performance individuale
- Parte 3: La valutazione della qualità dei servizi
- Parte 4: Dalla pianificazione del documento unico di programmazione (DUP), alla definizione degli obiettivi del PIAO e del sistema permanente di valutazione

# Parte 1
# DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

## 1.1 TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE/DIRIGENTI

## LEGENDA:

| A | B | C | D | E |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Non adeguato al ruolo | Non completamente adeguato | Adeguato al ruolo | Pienamente adeguato al ruolo | Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo |
| da 0 a 14,99 | da 15 a 19,99 | da 20 a 25,99 | da 26 a 28,99 | da 29 a 30 |

## 1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **SPIRITO DI INIZIATIVA**<br>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.<br>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.<br>E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente.<br>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.<br>E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni.<br>Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente.<br>Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite. | | |
| | | **D** | **26-28** | Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.<br>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.<br>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.<br>Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.<br>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.<br>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste 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.<br>Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI**<br>Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, orientamento al servizio complessivo. Qualità e affidabilità delle attività, puntualità, precisione ed efficienza nei risultati finali. | | **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.<br>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione.<br>Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità. | | |
| | | **C** | **20-25** | 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.<br>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità<br>Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza. | | |
| | | **D** | **26-28** | Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza.<br>Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità.<br>Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, 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.<br>Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità.<br>Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza. | | |
| **FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO**<br>Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi. | | **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. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO**<br>Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi<br>Realizzazione di idee innovative, semplifica-zioni procedurali, miglioramenti complessivi | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **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 pro-cessi 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 situa-zioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento | | |
| **SENSO DEL RUOLO**<br>Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. 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** | 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.<br>E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività. | | |
| | | | | **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | |

## 2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI**<br>Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori.<br>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** | Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.<br>Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.<br>Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo. | | |
| | | **D** | **26-28** | 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.<br>Ha gestito momenti di tensione e conflitto.<br>Possiede una buona chiarezza espositiva.<br>Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo. | | |
| | | **E** | **29-30** | 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.<br>Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche.<br>Possiede una eccellente chiarezza espositiva.<br>Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità. | | |
| **CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO**<br>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. | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi.<br>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). | | |
| | | **C** | **20-25** | Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.<br>Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità.<br>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).<br>Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **D** | **26-28** | Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.<br>Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità.<br>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).<br>Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. | | |
| | | **E** | **29-30** | Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.<br>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi,<br>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).<br>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. | | |
| **COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO**<br>Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Capacità di fornire un contributo positivo, e capacità di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.<br>Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio. | | |
| | | **C** | **20-25** | Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.<br>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.<br>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.<br>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.<br>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. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 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.<br>Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione. | | |
| **CAPACITA' DI GE-STIONE DELLE RE-LAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO-RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE.**<br>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine.<br>**Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).** | | **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; a volte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica.<br>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.<br>Non dimostra attenzione alla rappresentanza istituzionale del proprio ruolo, non operando azioni in tal senso. | | |
| | | **C** | **20-25** | 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.<br>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.<br>Sufficiente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, agendo comportamenti circoscritti al proprio ruolo. | | |
| | | **D** | **26-28** | Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.<br>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.<br>Buona capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine. | | |
| | | **E** | **29-30** | Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.<br>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.<br>Eccellente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, diventando un punto di riferimento nel rappresentare l'ente verso i soggetti istituzionali e contribuendo in modo determinante alla qualificazione della sua immagine. | | |
| | | | | **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | |

## 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE**<br>Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori 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 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.<br>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.<br>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.<br>E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori 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.<br>Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale. | | |
| **CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA**<br>Capacità 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 imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la personalizzazione/differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse. | | **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 col-laboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo. | | |
| | | **D** | **26-28** | Dimostra buone capacità di motivare e valo-rizzare 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. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **E** | **29-30** | Dimostra notevoli capacità di motivare e valo-rizzare 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. | | |
| **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E DI DIVERSA NATURA, AFFIDATE.**<br>Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Sensibilità economica (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati). Capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.<br>Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.<br>Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **C** | **20-25** | Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.<br>Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).<br>A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **D** | **26-28** | Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.<br>Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).<br>Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.<br>Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).<br>Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici. | | |
| **CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'**<br>Capacità di pianificazione delle attività e degli obiettivi, controllo in itinere e verifica dei risultati finali, anche attraverso la riprogrammazione e la gestione del cambiamento dei programmi. | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione, garantendo solo parzialmente il rispetto dei tempi.<br>Ha partecipato marginalmente alla realizzazione di una gestione per obiettivi. | | |
| | | **C** | **20-25** | Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi.<br>Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **D** | **26-28** | Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi.<br>Ha partecipato in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi.<br>E' stato forte promotore della realizzazione di una gestione per obiettivi. | | |
| **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | | | | | |

## 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CONOSCENZE GENERALI**<br>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo che permettono di operare all'interno di un ente<br>In particolare, per la Dirigenza e i titolari di Posizione Organizzativa:<br>– conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali<br>– conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo<br>– conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro<br>– conoscenze evolute 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.<br>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.<br>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.<br>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.<br>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione. | | |
| **CONOSCENZE SPECIALISTICHE**<br>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.<br>In particolare, per la Dirigenza e i Titolari di posizione organizzativa:<br>– Conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro<br>– Conoscenze evolute dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali<br>– Conoscenze evolute teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.<br>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.<br>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.<br>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro<br>– Conoscenze evolute di tecnologie/sistemi informatici specifici | | | | 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.<br>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.<br>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione. | | |
| **CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA**<br>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la professionalità 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.<br>Necessita di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Necessita di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Necessita di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici | | |
| | | **C** | **20-25** | Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.<br>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici | | |
| | | **D** | **26-28** | Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.<br>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.<br>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici. | | |
| | | **E** | **29-30** | Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.<br>Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici. | | |
| **CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE**<br>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento del ruolo ricoperto | | **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 PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | |

| | |
|---|---|
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MEDIA)** | |

## 1.2 DIPENDENTI

### LEGENDA:

| A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|
| Non adeguato al ruolo | Non completamente adeguato | Adeguato al ruolo | Pienamente adeguato al ruolo | Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo |
| da 0 a 14,99 | da 15 a 19,99 | da 20 a 25,99 | da 26 a 28,99 | da 29 a 30 |

## TUTTE LE AREE

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

N.B.: Relativamente al fattore “PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO” se ne suggerisce l’utilizzo limitatamente all’Area dei Funzionari

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **INIZIATIVA PERSONALE**<br>Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un’ottica di anticipazione di scenari futuri | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati. | | |
| | | **C** | **20-25** | Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche migliora-menti finalizzati a conseguire migliori risultati. | | |
| | | **D** | **26-28** | Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati. | | |
| | | **E** | **29-30** | Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente. | | |
| **QUALITA’ DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO**<br>Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo | | **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.<br>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione.<br>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.<br>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità.<br>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.<br>Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità.<br>Ha garantito buona puntualità e precisione nell’assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **E** | **29-30** | Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune.<br>Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità.<br>Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza. | | |
| **FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO**<br>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, 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**<br>**(Solo per Funzionari)**<br>Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi<br>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. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **SENSO DEL RUOLO**<br>Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. 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** | 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, E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività. | | |
| **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | | | | | |

## TUTTE LE AREE

## 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 TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI**<br>Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare 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**<br>Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle 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. | | |
| **COLLABORAZIONE INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO**<br>Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. | | **C** | **20-25** | E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali. | | |
| | | **D** | **26-28** | E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali. | | |
| | | **E** | **29-30** | E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente. | | |
| **CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E/O GLI ORGANI DI INDIRIZZO**<br>Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. | | **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; avvolte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica.<br>Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. | | |
| | | **C** | **20-25** | 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.<br>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. | | |
| | | **D** | **26-28** | Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.<br>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. | | |
| | | **E** | **29-30** | Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.<br>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. | | |
| **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | | | | | |

## AREE OPERATORI - OPERATORI ESPERTI - ISTRUTTORI

## 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO**<br>Capacità di organizzare il proprio lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale 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 a 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.<br>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.<br>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.<br>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**<br>In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali.<br>Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | **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.<br>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.<br>Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| | | **D** | **26-28** | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali.<br>Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **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.<br>Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| **CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'**<br>Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza. | | **A** | **0–14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.<br>Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e alla ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **C** | **20-25** | Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.<br>A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **D** | **26-28** | Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.<br>Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale.<br>Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | | | | | |

## AREA DEI FUNZIONARI

## 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CAPACITA' DI OR-GANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO**<br>Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale 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 e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.<br>Fornisce informazioni relative | | |
| | | **C** | **20-25** | Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro.<br>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 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.<br>E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione 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.<br>Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale. | | |
| **CAPACITA' DI COORDINARE IL PERSONALE**<br>Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di indirizzo e della facoltà di delega gestendo anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse. | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega. | | |
| | | **C** | **20-25** | Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega. | | |
| | | **D** | **26-28** | Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI**<br>In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | **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.<br>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.<br>Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| | | **D** | **26-28** | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali.<br>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; è esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività.<br>Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| **CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'**<br>Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **C** | **20-25** | Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **D** | **26-28** | Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | **E** | **29-30** | Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato massima sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse.<br>Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | | | | **TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | |

## TUTTE LE AREE

## 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA**<br>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di un'area e che permettono di operare all'interno di un ente.<br>In particolare, per le aree Istruttori e Funzionari:<br>– conoscenze normative generali degli Enti Locali<br>– conoscenze economiche e di programmazione e controllo<br>– conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro<br>– conoscenze generali di scienze / tecniche / informatica / discipline specifiche<br>In particolare, per le aree Operatori e Operatori esperti:<br>– conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali<br>– conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.<br>– conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline specifiche | | **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.<br>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.<br>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.<br>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.<br>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione. | | |
| **CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO / PROFILO PROFESSIONALE**<br>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.<br>In particolare, per le aree Istruttori e Funzionari:<br>– conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro<br>– conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali<br>– conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro | | **A** | **0-14** | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | **B** | **15-19** | Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.<br>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.<br>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di inter-vento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| – conoscenze di strumenti / apparecchiature / sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa<br>In particolare, per le aree Operatori e Operatori esperti:<br>– conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro<br>– conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.<br>– capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro. | | **D** | **26-28** | Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.<br>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.<br>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.<br>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.<br>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione. | | |
| **CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA**<br>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.<br>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici | | |
| | | **C** | **20-25** | Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.<br>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici | | |
| | | **D** | **26-28** | Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.<br>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.<br>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici. | | |

| DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | VALUTAZIONE TRENTESIMI | VALUTAZIONE PONDERATA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | 29-30 | Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.<br>Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.<br>Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.<br>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.<br>Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici. | | |
| **CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE**<br>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 PUNTEGGIO IN TRENTESIMI** | | |

| | |
|---|---|
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4** | |
| **PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MEDIA)** | |

# Parte 2
# APPLICAZIONE DEL SISTEMA DELLE FASCE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il D.Lgs. 29 maggio 2017, n. 94 (Decreto Madia) modifica l'art 19 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (articolo relativo alle tre fasce di valutazione), abrogando il sistema della valutazione forzata in tre fasce di valutazione.

1. L'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009 è sostituito dal seguente: "Art. 19 (*Criteri per la differenziazione delle valutazioni*) - "*1*. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e **fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera *d)*, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.**
*2*. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.".

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA MARCA TREVIGIANA

## LE FASCE DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Centro Studi presenta 5 fasce di valutazione.

| **Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana** | A<br>Non adeguato al ruolo | B<br>Non completamente adeguato | C<br>Adeguato al ruolo | D<br>Pienamente adeguato al ruolo | E<br>Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo |
|---|---|---|---|---|---|

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

I. Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo ……. punteggio da 29 a 30
II. Pienamente adeguato al ruolo …… punteggio da 26 a 28,99
III. Adeguato al ruolo …….. punteggio da 20 a 25,99
IV. Non completamente adeguato al ruolo …….. punteggio da 15 a 19,99
V. Non adeguato al ruolo ……. punteggio da 0 a 14,99

## I CRITERI DI VALUTAZIONE APPLICABILI

Il fatto che sia stata superata la valutazione forzata in tre fasce, non significa che le valutazioni non debbano rispettare i principi di differenziazione e merito, previsti dai contratti collettivi del comparto e confermati anche dal Decreto Madia.

Rimane infatti in vigore l'art. 18 del D.Lgs. n. 150 del 2009, che prevede il divieto della distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

Premesso questo si individuano i seguenti criteri di applicazione del sistema di valutazione della performance individuale e del collegamento con le politiche retributive:

1. La valutazione della performance dovrà prevedere **l'utilizzo di più fasce (sicuramente le fasce C e D)**, al fine di evitare valutazioni indifferenziate e a pioggia. Questo garantisce il rispetto della differenziazione e della selettività della valutazione in applicazione dei principi di legge e contrattuali.
2. Gli incentivi variabili collegati alle fasce dovranno prevedere delle differenziazioni individuali;
3. Si pone la necessità di individuare **obiettivi chiari**, che abbiano **almeno un indicatore di risultato misurabile e preciso**, questo al fine di svolgere valutazioni oggettivizzate, che costituiscano, insieme alla valutazione dei comportamenti individuali, una base giuridicamente affidabile per la gestione delle politiche retributive variabili.

**Per questo, in sintesi, si prevede una non fissazione preventiva delle percentuali di collocazione delle valutazioni nelle fasce, ma una verifica in itinere e finale (da parte dell'Organismo di Valutazione) di una adeguata distribuzione delle valutazioni tra le cinque fasce (prevedendo ad esempio l'utilizzo di almeno tre fasce su 5) , e differenziazione delle valutazioni individuali.**

# Parte 3
# LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEI SERVIZI

### La Valutazione della qualità dei servizi

Per impostare un sistema di valutazione della qualità dei servizi l'ente può utilizzare alcune possibili opzioni:

- analisi di alcuni (es. due/tre) servizi fondamentali rivolti all'esterno;
- analisi di tutti i servizi fondamentali rivolti all'esterno ed eventualmente di quelli rivolti all'interno;
- analisi della qualità complessiva dei servizi dell'ente somministrata ad un campione significativo di cittadini.

| Dimensioni di analisi | Tecnica utilizzata | Misure/Target | Note |
| --- | --- | --- | --- |
| Qualità di singoli servizi dell'ente | Questionari | Indicatore con qualità positiva per almeno il 75% delle risposte | Somministrazione di questionari agli utenti una volta l'anno per alcuni servizi importanti |
| Qualità di ente | Questionari | Indicatore con qualità positiva per almeno il 75% delle risposte | Somministrazione di questionari ai cittadini gli utenti una volta l'anno che riassumono i servizi dell'ente |
| Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente | Raccogliere gli esiti delle certificazioni o verifiche fatte da organi esterni sulla qualità dei servizi dell'ente | Dati positivi raccolti | Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente e utilizzo delle stesse per il controllo di gestione |

## QUALITA' DI SINGOLI SERVIZI DELL'ENTE O DELL'ENTE NEL SUO INSIEME

| Funzioni/Servizi dell'ente coinvolti nella analisi di customer satisfaction | Soggetto che realizza la customer (I=interno E=esterno) | Totale questionari rilevati | Target: (es. 75% di risposte positive) | % di risposte positive … | Altro … |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Es. Intero ente | | | | | |
| Servizio X | | | | | |
| Servizio Y | | | | | |
| […] | | | | | |
| […] | | | | | |

Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente:

| Tipologia di certificazioni di qualità presenti nell'ente | Descrizione del contenuto | Indicatori di risultato più importanti | Altre informazioni |
| --- | --- | --- | --- |
| […] | | | |
| […] | | | |
| […] | | | |
| […] | | | |

**La valutazione della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, potrà poi essere inserita nel Piano degli obiettivi (DUP e PIAO) come:**

- obiettivo di performance organizzativa generale di ente, che verrà utilizzato anche ai fini della valutazione dei singoli Dirigenti/Posizioni Organizzative;
- obiettivo di performance organizzativa di singoli settori/servizi, e quindi attribuito soltanto ai Dirigenti/Posizioni organizzative responsabili dei servizi oggetto di analisi.

**Si propone, a titolo di esempio un possibile modello di Questionario di Customer Satisfaction:**

# QUESTIONARIO

Struttura di un questionario di customer satisfaction al fine di definire un prototipo di base; la valutazione su 4 gradi permette anche di distinguere i giudizi positivi (molto soddisfatto e abbastanza) da quelle non positivi (poco e per nulla), ai fini della elaborazione degli esiti e degli indicatori di risultato.

**INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI xxxxxxxxxxxxx**

*Gentile signora, Egregio signore,*

*il Comune di Borso del Grappa sta conducendo un'indagine per valutare la soddisfazione dell'utente relativamente ai servizi offerti dal Servizio XXXXXX.*

*L'Amministrazione si impegna a raccogliere l'opinione dei cittadini al fine di migliorare continuamente la qualità dei servizi offerti.*

*Vorremmo pertanto chiederLe di rispondere alle domande contenute in questo questionario, in quanto la sua opinione è per noi molto preziosa per migliorarci ed offrire servizi in linea con le sue aspettative.*

*La informiamo che il questionario è anonimo, perciò non deve essere firmato: le risposte da lei fornite saranno utilizzate esclusivamente per fini statistici.*

*Cordialmente.*

*Il* _____

**ANAGRAFICA DELL'UTENTE**

1) Sesso: ☐ Maschio (1) ☐ Femmina (2)

2) Età: ☐ fino a 34 anni (1) ☐ 35-49anni (2) ☐ 50-64 anni (3) ☐ 65 anni e più (4)

3) Titolo di studio:
☐ Elementare o s/titolo (1) ☐ Media inferiore (2) ☐ Media superiore (3) ☐ Laurea (4)

4) Condizione:
☐ Occupato lavoratore dipendente (1)
☐ Occupato in proprio/libero professionista (2)
☐ Disoccupato (3)
☐ Casalinga (4)
☐ Studente (5)
☐ Ritirato dal lavoro (6)
☐ Altro (7)

**IN ALTERNATIVA PER ENTI O SOCIETA'**

1bis) ☐ Ente (1) ☐ Associazione (2) ☐ Società (3)

5) Residenza: ☐ Provincia di Treviso (1) ☐ Altre Province (2)

6) Cittadinanza: ☐ Italiana (1) ☐ Straniera (2)

7) Frequenza di utilizzo del servizio:
☐ Quotidiana (1) ☐ Settimanale (2) ☐ Mensile (3) ☐ Saltuaria (4)

8) Qual è la principale motivazione di frequenza negli uffici:
☐ Per ottenere informazioni su _____ (1)
☐ Per inoltrare / verificare una pratica (2)
☐ Altro _____ (3)

**ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE:** nelle domande delle prossime pagine, per ogni fattore elencato, le chiediamo di esprimere il suo parere sui seguenti parametri:

1) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)
2) ASPETTI LEGATI ALLA ACCESSIBILITA' E ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO (dimensione di accessibilità)
3) ASPETTI LEGATI ALLA TEMPESTIVITÀ E PRONTEZZA DEL SERVIZIO DA LEI FRUITO (dimensione temporale)
4) ASPETTI LEGATI ALLA AFFIDABILITÀ, COMPETENZA E CORTESIA DEL PERSONALE ADDETTO (dimensione relazionale)
5) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)

Per tutti le categorie in cui sono articolati questi aspetti, le chiediamo di darci una doppia valutazione: la prima (SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO) è il GIUDIZIO SULLA BONTÀ' del servizio/prestazione appena fruito. La seconda valutazione (IMPORTANZA) è utile per capire la sua opinione su quali caratteristiche del servizio rivestono per Lei maggior peso.

Dal confronto tra GIUDIZIO e IMPORTANZA da lei assegnato al singolo aspetto, l'ente sarà in grado di individuare gli ambiti di miglioramento principali su cui agire, così da garantire alla cittadinanza livelli di qualità nell'erogazione del servizio coerenti alle sue aspettative.

**N.B.: NEL COSTRUIRE IL QUESTIONARIO SI POSSONO RIDURRE LE DOMANDE RIPORTATE DI SEGUITO, O TOGLIERE UNA/DUE DEI 5 ASPETTI DI ANALISI, IN PARTICOLARE GLI ASPETTI LEGATI ALLA DIMENSIONE AMBIENTALE E ALLA DIMENSIONE DI ACCESSIBILITA': SEGNI CON UNA CROCETTA LA CATEGORIA CHE PIÙ RAPPRESENTA LA SUA OPINIONE**

9) Aspetti del servizio che le chiediamo di valutare:

| | SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO | | | | | IMPORTANZA | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)** (introdurre domande riguardanti le caratteristiche specifiche del servizio) domande di esempio: | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere | Molto importante | Importante | Poco importante | Ininfluente |
| Il grado di precisione delle risposte fornite dagli operatori | | | | | | | | | |
| Ritiene che i servizi forniti semplifichino gli adempimenti richiesti? | | | | | | | | | |
| Si ritiene soddisfatto delle informazioni ricevute e della loro chiarezza? | | | | | | | | | |
| …… | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ASPETTI LEGATI ALLA ACCESSIBILITA' E ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO (dimensione di accessibilità)** | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere | Molto importante | Importante | Poco importante | Ininfluente |
| Procedura di accesso al servizio snella, veloce e comprensibile | | | | | | | | | |
| Modulistica chiara e facile da compilare | | | | | | | | | |
| Disponibilità di modulistica e informazioni on-line | | | | | | | | | |

| | SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO | | | | | IMPORTANZA | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ASPETTI LEGATI ALLA TEMPESTIVITÀ E PRONTEZZA DEL SERVIZIO DA LEI FRUITO (dimensione temporale)** | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere | Molto importante | Importante | Poco importante | Ininfluente |
| Orari e giorni di apertura (11) | | | | | | | | | |
| Tempo che ha dovuto attendere prima di essere ricevuto dall'operatore (12) | | | | | | | | | |
| Tempo che è stato necessario per espletare la pratica con l'operatore (13) | | | | | | | | | |
| Tempo di attesa per risposte a telefonate, e-mail, sms, fax (14) | | | | | | | | | |
| Tempestività di completamento del servizio richiesto | | | | | | | | | |
| …… | | | | | | | | | |

| **ASPETTI LEGATI ALLA AFFIDABILITÀ, COMPETENZA E CORTESIA DEL PERSONALE ADDETTO (dimensione relazionale)** | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere | Molto importante | Importante | Poco importante | Ininfluente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Personale competente e professionale | | | | | | | | | |
| Informazioni fornite in modo chiaro e completo (17) | | | | | | | | | |
| Capacità di far sentire a proprio agio le persone (18) | | | | | | | | | |
| Personale cortese ed educato (19) | | | | | | | | | |
| Disponibilità a dare informazioni telefoniche (20) | | | | | | | | | |
| …….. (21) | | | | | | | | | |

| **ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)** | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere | Molto importante | Importante | Poco importante | Ininfluente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Facilità di accesso alla struttura (viabilità, parcheggio, entrata) (22) | | | | | | | | | |
| Adeguatezza degli ambienti (ampiezza e funzionalità della superficie) (23) | | | | | | | | | |
| Pulizia dell'ambiente (24) | | | | | | | | | |
| Riservatezza dell'ambiente (25) | | | | | | | | | |
| Chiarezza e completezza della segnaletica interna ed esterna (28) | | | | | | | | | |
| Facilità di accesso alla struttura (viabilità, parcheggio, entrata) (22) | | | | | | | | | |

10) La questione per la quale si è rivolto a questo servizio è stata risolta?

| | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere |
|---|---|---|---|---|---|
| Efficacia del servizio (1) | | | | | |

11) Qual è il suo giudizio complessivo sul SERVIZIO:

| | Molto | Abbastanza | Poco | Per nulla | Non sa rispondere |
|---|---|---|---|---|---|
| Giudizio Complessivo (1) | | | | | |

**HA QUALCHE SUGGERIMENTO PER MIGLIORARE IL SERVIZIO OFFERTO?**

_____

_____

_____

_____

# Parte 4
# DALLA PIANIFICAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO E DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

### Sistema di Pianificazione degli enti locali e definizione degli Obiettivi

## 4.1 IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (DUP)

La programmazione è il processo di analisi e valutazione che permette di organizzare, in una dimensione temporale di medio periodo, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento.

Il processo di programmazione si svolge tenendo conto delle risorse economico-finanziarie e soprattutto della organizzazione ed evoluzione della gestione dell'ente, perciò richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei dirigenti e responsabili dell'ente. La programmazione si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente, e si realizza **nella integrazione tra pianificazione strategica** (relativa all'organo politico) e **programmazione operativa** (che definisce le responsabilità e gli obiettivi dei responsabili e dipendenti dell'ente).

Il DUP costituisce il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Il DUP si compone di due sezioni: **la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO)**.

La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

Nella SeS sono definiti, per ogni missione di bilancio, **gli obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'ente.

L'individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

La SeO individua, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica.

Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli **obiettivi operativi** annuali da raggiungere.

La SeO ha tra l'altro lo scopo di orientare e guidare le deliberazioni del Consiglio e della Giunta successive alla prima; in questo modo si comprende come la gestione dell'ente (che si traduce poi nel Piano esecutivo di gestione) dopo la prima fase di pianificazione politica, alimenta quest'ultima, attraverso la capacità di definire in modo concreto e raggiungere i risultati individuati.

L'individuazione delle **finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi** deve "guidare", negli altri strumenti di programmazione, in particolare nel PIAO.

Gli obiettivi della SeO devono essere controllati annualmente a fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificarli, per dare una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti dell'ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

**In questo contesto è importate il collegamento continuo e circolare tra DUP operativo e PIAO, al fine di rendere allineati e aggiornati i due documenti.**

Sono state definite **schede Obiettivo** che permettono un collegamento tra strumenti di programmazione e valutazione del personale. **La finalità è quella di avere un modello unico di**

**scheda** che eviti le duplicazioni di documenti, il trasferimento dei contenuti tra format diversi e soprattutto una divisione tra le diverse fasi di pianificazione e valutazione finale.

Le schede hanno un sistema scalare con le seguenti caratteristiche:

Le schede obiettivo del DUP definiscono gli elementi di lungo periodo della programmazione per cui contengono la descrizione delle finalità e i principali risultati che si vogliono perseguire, senza entrare nei dettagli di tipo gestionale ed operativo. Le schede si compongono di:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- finalità e risultati da raggiungere: è una descrizione che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;

| SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DUP SEZIONE OPERATIVA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Esercizi di riferimento | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Obiettivo: titolo | | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | | | | |

In particolare le schede obiettivo sono il contenuto centrale della Sezione Operativa del DUP. Infatti la SeO del DUP contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

### 4.2 IL PIAO

Il PIAO - Sezione performance è il documento che permette **di declinare in maggior dettaglio** la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP).

I contenuti del PIAO, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la dirigenza dell'ente.

Il PIAO rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione.

Il PIAO facilita la valutazione della fattibilità tecnica degli obiettivi definiti a livello politico **orientando e guidando la gestione**, grazie alla definizione degli indirizzi da parte dell'organo esecutivo, e responsabilizza sull'utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati.

Inoltre costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.

**Le schede obiettivo del PIAO**

Gli obiettivi di PIAO si collegano a quelli del DUP operativo e sono una articolazione gestionale degli stessi, per cui:

- aggiungono le seguenti componenti:
  - le Fasi da realizzare per raggiungere gli obiettivi. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;
  - gli indicatori da raggiungere, intesi come grandezze quantitative o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato raggiunto in modo oggettivo.

Gli obiettivi di PIAO si distinguono in due tipologie:

- Obiettivo **"gestionale"**: si tratta di obiettivi strategici per l'amministrazione e derivano dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione nel DUP sezione operativa;

- Obiettivo **"esecutivo/attività"**; sono obiettivi collegati ai servizi permanenti dell'ente, e si traducono in miglioramenti o mantenimenti di standard di efficacia ed efficienza. Questi obiettivi possono o meno collegare agli obiettivi di DUP sezione operativa.

| SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Responsabile: | | | | |
| Settore: | | | | |
| Centro di responsabilità/ di costo | | | | |
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Amministratore di riferimento: | | | | |
| Esercizi di riferimento | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Obiettivo: titolo | | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | | | | |
| Tipologia: | Gestionale □ | Esecutivo/attività □ | | |

| Fasi (obbligatorio per obiettivi gestionali) | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Totale % realizzazione delle Fasi | | |

| Indicatore (descrizione) (obbligatorio per gli obiettivi gestionali) | Formula di calcolo | Peso % (non obbligatorio) | Valore atteso | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Totale % realizzazione Indicatori | | | | | |

Gli **"obiettivi esecutivi"** si collegano ai processi/servizi dell'ente, al fine di definire la puntuale programmazione operativa, l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione, la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Gli **"obiettivi di gestione"** costituiscono il risultato strategico atteso, verso il quale indirizzare i servizi nell'ottica della soddisfazione dell'utenza, del miglioramento della qualità intrinseca del servizio, dell'innovazione e definizione di scenari futuri nuovi.

Il PIAO chiarisce e integra le responsabilità tra servizi di supporto (personale, servizi finanziari, manutenzioni ordinarie e straordinarie, provveditorato-economato, sistemi informativi, ecc.) e servizi la cui azione è rivolta agli utenti finali. Per questo è importante distinguere tra obiettivi di attività e gli obiettivi "gestionali", riferiti in particolare ai servizi rivolti agli utenti finali.

Gli obiettivi, per essere definiti, necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli **indicatori**. Essi consistono in **parametri quantitativi** considerati e definiti a preventivo, ma che poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta.

Il PIAO contribuisce alla veridicità e attendibilità della parte previsionale del sistema di bilancio, poiché ne chiarisce e dettaglia i contenuti programmatici e contabili, per questo necessità di **misure attendibili e verificate**.

## 4.3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI EQ

Il PIAO, favorendo l'assegnazione degli obiettivi e delle relative dotazioni all'interno di un dato centro di responsabilità, favorisce il controllo e la valutazione dei risultati del personale responsabile dei risultati.

Per questo **Le schede obiettivo per la valutazione della Performance individuale dei Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa** sono collegate in modo diretto con quelle di PIAO e possono avere uno dei due collegamenti seguenti:

- **tutti gli obiettivi** del PIAO sono utilizzati ai fini della valutazione individuale; in questo modo la valutazione degli obiettivi sarà una media della valutazione complessiva di tutti gli obiettivi di PIAO;
- **soltanto alcuni obiettivi del PIAO** sono utilizzati ai fini della valutazione individuale (ad esempio 2/3 obiettivi per ogni valutato), vale a dire quelli ritenuti particolarmente sfidanti e strategici per la valutazione dei responsabili. In questo secondo caso il collegamento avverrà in particolare con gli obiettivi di PIAO “gestionali”.

## NOTE METODOLOGICHE

Nei fogli contenuti in questo file excel è stata riprodotta la scheda di valutazione relativa alla metodologia di valutazione della Performance individuale del Centro studi della Marca Trevigiana. In particolare si fa riferimento all'ipotesi di ponderazione dei fattori di valutazione che varia per categorie e singoli fattori.

Il peso dei risultati è basato (solo a titolo esemplificativo) sulla scelta dell'ipotesi del manuale di valutazione della performance individuale, in cui i dipendenti sono valutati sul contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento; si può adattare questa parte alle scelte effettuate dall'ente.

Il peso tra comportamenti/competenze e obiettivi dovrà riportare i pesi relativi definiti dall'ente; nei fogli si adotta un modello in cui il peso degli obiettivi cresce al crescere della categoria.

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

## AREA OPERATORI E OPERATORI ESPERTI

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cognome e nome del valutato** | | | |
| **Periodo di valutazione** | | **Data** | |
| **Profilo professionale** | | | |
| **Settore** | | | |
| **Responsabile della valutazione** | | | |

| FASCE DI VALUTAZIONE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| **Non adeguato al ruolo** | **Non completamente adeguato** | **Adeguato al ruolo** | **Pienamente adeguato al ruolo** | **Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo** |
| da 0 a 14,99 | da 15 a 19,99 | da 20 a 25,99 | da 26 a 28,99 | da 29 a 30 |

**A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Iniziativa personale | Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri | 15 | | 20 | 3,00 |
| 2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato | Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo | 30 | | 20 | 6,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Senso del ruolo | Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite. | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. | 25 | | 20 | 5,00 |
| 2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni | Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione. | 40 | | 20 | 8,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo | Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. | 15 | | 20 | 3,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo | Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati | In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali.<br>Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | 45 | | 20 | 9,00 |
| 3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività | Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza. | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

| D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| 1. 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 enteIn particolare, per le categorie A e B:<br>- conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali<br>- Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.<br>- conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline | 10 | | 20 | 2,00 |
| 2. Conoscenze 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.<br>In particolare, per le categorie A e B:<br>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro<br>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.<br>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza | 50 | | 20 | 10,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale. | 20 | | 20 | 4,00 |
| | | TOTALE PONDERATO | | | 20,00 |

| VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | | |
|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Punteggio Ponderato |
| A) | RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI | 20,00 |
| B) | INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI | 20,00 |
| C) | CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE | 20,00 |
| D) | COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | **20,00** |

| VALUTAZIONE OBIETTIVI | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento | 100% | 20,00 | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

| VALUTAZIONE COMPLESSIVA | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | 80% | 20,00 | 16,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 20% | 20,00 | 4,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

**Eventuali osservazioni e interventi proposti**

**Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa**

**Data** _____ **Firma del valutatore**

_____

**PER RICEVUTA**

**Data** _____ **Firma del valutato**

_____

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

## AREA ISTRUTTORI

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cognome e nome del valutato** | | | |
| **Periodo di valutazione** | | **Data** | |
| **Profilo professionale** | | | |
| **Settore** | | | |
| **Responsabile della valutazione** | | | |

| FASCE DI VALUTAZIONE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| **Non adeguato al ruolo** | **Non completamente adeguato** | **Adeguato al ruolo** | **Pienamente adeguato al ruolo** | **Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo** |
| da 0 a 14,99 | da 15 a 19,99 | da 20 a 25,99 | da 26 a 28,99 | da 29 a 30 |

**A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENT**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Iniziativa personale | Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato | Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo | 25 | | 20 | 5,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Senso del ruolo | Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite. | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni | Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione. | 35 | | 20 | 7,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo | Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. | 15 | | 20 | 3,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo | Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati | In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali.<br>Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | 40 | | 20 | 8,00 |
| 3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività | Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza. | 30 | | 20 | 6,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

| D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| 1. 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<br>In particolare, per le Categorie C e D :<br>- conoscenze delle normative generali degli Enti Locali<br>- conoscenze economiche e di programmazione e controllo<br>- conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro<br>- conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline | 15 | | 20 | 3,00 |
| 2. Conoscenze 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.<br>In particolare, per categorie C e D:<br>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro<br>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali<br>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro<br>- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa | 25 | | 20 | 5,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza | 35 | | 20 | 7,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale. | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | TOTALE PONDERATO | | | 20,00 |

| VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | | |
|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Punteggio Ponderato |
| A) | RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI | 20,00 |
| B) | INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI | 20,00 |
| C) | CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE | 20,00 |
| D) | COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | **20,00** |

| VALUTAZIONE OBIETTIVI | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento | 100% | 20,00 | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

| VALUTAZIONE COMPLESSIVA | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | 70% | 20,00 | 14,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 30% | 20,00 | 6,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

**Eventuali osservazioni e interventi proposti**

**Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa**

**Data** _____ **Firma del valutatore**

_____

**PER RICEVUTA**

**Data** _____ **Firma del valutato**

_____

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

## AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cognome e nome del valutato** | | | |
| **Periodo di valutazione** | | **Data** | |
| **Profilo professionale** | | | |
| **Settore** | | | |
| **Responsabile della valutazione** | | | |

| FASCE DI VALUTAZIONE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| **Non adeguato al ruolo** | **Non completamente adeguato** | **Adeguato al ruolo** | **Pienamente adeguato al ruolo** | **Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo** |
| da 0 a 14,99 | da 15 a 19,99 | da 20 a 25,99 | da 26 a 28,99 | da 29 a 30 |

**A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Iniziativa personale | Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato | Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Promozione del cambiamento | Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi. Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi | 20 | | 20 | 4,00 |
| 5. Senso del ruolo | Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite. | 20 | | 20 | 4,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni | Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo | Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. | 20 | | 20 | 4,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo | Capacità di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di coordinare il personale | Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di indirizzo e della facoltà di delega gestendo anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati | In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | 25 | | 20 | 5,00 |
| 4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività | Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

| D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| 1. 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<br>In particolare, per le Categorie C e D :<br>- conoscenze delle normative generali degli Enti Locali<br>- conoscenze economiche e di programmazione e controllo<br>- conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro<br>- conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Conoscenze 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.<br>In particolare, per categorie C e D:<br>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro<br>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali<br>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro<br>- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa | 30 | | 20 | 6,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza | 25 | | 20 | 5,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale. | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | TOTALE PONDERATO | | | 20,00 |

| VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | | |
|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Punteggio Ponderato |
| A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI | | 20,00 |
| B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI | | 20,00 |
| C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE | | 20,00 |
| D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | **20,00** |

| VALUTAZIONE OBIETTIVI | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| | 100% | 20,00 | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

| VALUTAZIONE COMPLESSIVA | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | 60% | 20,00 | 12,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 40% | 20,00 | 8,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

**Eventuali osservazioni e interventi proposti**

**Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa**

**Data** _____ **Firma del valutatore**

_____

**PER RICEVUTA**

**Data** _____ **Firma del valutato**

_____

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
# DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cognome e nome del valutato** | | | |
| **Periodo di valutazione** | | **Data** | |
| **Profilo professionale** | | | |
| **Settore** | | | |
| **Responsabile della valutazione** | | | |

| **FASCE DI VALUTAZIONE** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| **Non adeguato al ruolo** | **Non completamente adeguato** | **Adeguato al ruolo** | **Pienamente adeguato al ruolo** | **Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo** |
| da 0 a 14,99 | da 15 a 19,99 | da 20 a 25,99 | da 26 a 28,99 | da 29 a 30 |

**A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI**

| **ELEMENTI DI VALUTAZIONE** | | **Peso** | **Fascia** | **Punteggio** | **Punteggio Ponderato** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. 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 | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Orientamento ai risultati finali | Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, orientamento al servizio complessivo. Qualità e affidabilità delle attività, puntualità, precisione ed efficienza nei risultati finali. | 25 | | 20 | 5,00 |
| 3. Flessibilità nella gestione del lavoro | Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Promozione del cambiamento | Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi. Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi | 20 | | 20 | 4,00 |
| 5. Senso del ruolo | Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite. | 15 | | 20 | 3,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

**B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE**

| **ELEMENTI DI VALUTAZIONE** | | **Peso** | **Fascia** | **Punteggio** | **Punteggio Ponderato** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori | Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. | 25 | | 20 | 5,00 |
| 2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo | 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. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Capacità di fornire un contributo positivo e capacità di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. **Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).** | Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine. | 25 | | 20 | 5,00 |
| | | **TOTALE PONDERATO** | | | 20,00 |

| C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| 1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative | Capacità di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro. | 30 | | 20 | 6,00 |
| 2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza | Capacità 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 imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la personalizzazione/differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse. | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate. | Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Capacità di programmazione delle attività | Capacità di pianificazione delle attività e degli obiettivi, controllo in itinere e verifica dei risultati finali, anche attraverso la riprogrammazione e la gestione del cambiamento dei programmi. | 30 | | 20 | 6,00 |
| | | TOTALE PONDERATO | | | 20,00 |

| D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Peso | Fascia | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| 1. Conoscenze generali | Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo e che permettono di operare all'interno di un ente<br>In particolare, per la Dirigenza e i titolari di Posizione Organizzativa:<br>- conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali<br>- conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo<br>- conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro<br>- conoscenze evolute generali di scienze/tecniche/informatica/discipline | 20 | | 20 | 4,00 |
| 2. Conoscenze specialistiche | Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.<br>In particolare, per la Dirigenza e i Titolari di posizione organizzativa:<br>- Conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro<br>- Conoscenze evolute dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali<br>- Conoscenze evolute teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro<br>- Conoscenze evolute di tecnologie/sistemi informatici specifici | 30 | | 20 | 6,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la professionalità necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza | 20 | | 20 | 4,00 |
| 4. Confini del ruolo professionale | Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento del ruolo ricoperto | 30 | | 20 | 6,00 |
| | | TOTALE PONDERATO | | | 20,00 |

| VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | | |
|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | | Punteggio Ponderato |
| A) | RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI | 20,00 |
| B) | INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI | 20,00 |
| C) | CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE | 20,00 |
| D) | COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | **20,00** |

| VALUTAZIONE OBIETTIVI | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| 1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali assegnati | 100% | 20,00 | 20,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

| VALUTAZIONE COMPLESSIVA | | | |
|---|---|---|---|
| ELEMENTI DI VALUTAZIONE | Peso | Punteggio | Punteggio Ponderato |
| AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE | 50% | 20,00 | 10,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 50% | 20,00 | 10,00 |
| | TOTALE PONDERATO | | 20,00 |

**Eventuali osservazioni e interventi proposti**

**Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa**

**Data** _____ **Firma del valutatore**

**PER RICEVUTA**

_____

**Data** _____ **Firma del valutato**

_____

**Di seguito si riporta un possibile raccordo tra DUP, PIAO e Sistema di Valutazione individuale. La finalità è quella di creare delle schede obiettivo che siano coerenti per struttura e contenuti nei diversi documenti di programmazione e valutazione.**

**Le schede hanno un sistema scalare con le seguenti caratteristiche:**

**Le schede obiettivo del DUP** definiscono gli elementi di lungo periodo della programmazione per cui **contengono la descrizione delle finalità e i principali risultati che si vogliono perseguire**, senza entrare nei dettagli di tipo gestionale ed operativo. Le schede si compongono di:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- finalità e risultati da raggiungere: è una descrizione che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;

**Gli obiettivi del PIAO si collegano a quelle del DUP operativo** e sono una articolazione gestionale degli stessi, per cui:

– aggiungono le seguenti componenti:

- **le Fasi da realizzare per raggiungere gli obiettivi**. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;
- **gli indicatori da raggiungere**, intesi come parametri quantitativi o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato raggiunto in modo oggettivo.

Essi devono essere definiti a preventivo con specifici target (valori da ragiungere), poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta.

**Nel modello proposto Gli obiettivi del PIAO (sezione Performance) si distinguono in due tipologie:**

**– Obiettivo "gestionale"**: si tratta di obiettivi strategici per l'amministrazione e derivano dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione nel DUP sezione operativa;

– **Obiettivo "esecutivo/attività"**; sono obiettivi collegati ai servizi permanenti dell'ente, e si traducono in miglioramenti o mantenimenti di standard di efficacia ed efficienza. Questi obiettivi possono o meno collegare agli obiettivi di DUP sezione operativa.

**Gli "obiettivi esecutivi" si collegano ai processi/servizi dell'ente**, al fine di definire la puntuale programmazione operativa, l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione; la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

**Gli "obiettivi di gestione" costituiscono il risultato strategico atteso**, verso il quale indirizzare i servizi nell'ottica della soddisfazione dell'utenza, del miglioramento della qualità intrinseca del servizio, dell'innovazione e definizione di scenari futuri nuovi.

**SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DUP SEZIONE STRATEGICA**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Missione:** | | | | | | |
| **Esercizi di riferimento** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | |
| **Obiettivo: titolo** | | | | | | |
| **Finalità e risultati da raggiungere:** | | | | | | |

**SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DUP SEZIONE OPERATIVA**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Missione:** | | | | | |
| **Programma:** | | | | | |
| **Esercizi di riferimento** | **2022** | **2023** | **2024** | | |
| **Obiettivo: titolo** | | | | | |
| **Finalità e risultati da raggiungere:** | | | | | |

**SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Responsabile:** | | | | | |
| **Settore:** | | | | | |
| **Centro di responsabilità/ di costo** | | | | | |
| **Missione:** | | | | | |
| **Programma:** | | | | | |
| **Amministratore di riferimento:** | | | | | |
| **Esercizi di riferimento** | **2022** | **2023** | **2024** | | |
| **Obiettivo: titolo** | | | | | |
| **Finalità e risultati da raggiungere:** | | | | | |
| **Tipologia:** | **Gestionale** □ | **Esecutivo/attività** □ | | | |

| **Fasi (obbligatorio per obiettivi gestionali)** | **Scadenza** | **% Realizzazione** |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Totale % realizzazione delle Fasi** | | |

| Indicatore (descrizione) (obbligatorio per gli obiettivi gestionali) | Formula di calcolo | Peso % (non obbligatorio) | Valore atteso | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | Totale % realizzazione Indicatori | |

Le risorse umane e strumentali possono essere attribuite a livello di area/settore o a livello di alcuni o tutti gli Obiettivi Gestionali

| Risorse umane (Solo per obiettivo gestionale e solo se ritenuto utile) | Part-time (in % su 36 ore) | Categoria | % tempo lavorato |
|---|---|---|---|
| | Es. part-time al 75% | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Risorse strumentali (Solo per obiettivo gestionale e solo se ritenuto utile) | Numero |
|---|---|
| | |
| | |

SCHEDA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Su questa parte si rimanda ai fogli successivi per le singole schede obiettivo per Dirigenti/Incarichi di Elevata Qualificazione e Personale dipendente.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Responsabile (che viene valutato): | | | | |
| Settore: | | | | |
| Centro di responsabilità/ di costo | | | | |
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Amministratore di riferimento: | | | | |
| Esercizio di riferimento | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Obiettivo per la valutazione individuale: titolo | Da selezionare tra gli obiettivi del PIAO con riferimento in particolare agli obiettivi gestionali | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | Da selezionare tra gli obiettivi del PIAO con riferimento in particolare agli obiettivi gestionali | | | |

| Fasi | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Totale % realizzazione Azioni/Attività | | 0% |

| Indicatore | Formula di calcolo | Peso % (non obbligatorio) | Valori attesi | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | Totale % realizzazione Indicatori | |

# SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (E DIPENDENTI IPOTESI B)

| SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI IN MODO SPECIFICO, DI GRUPPO O INDIVIDUALE | |
|---|---|
| Soggetto valutato | |
| Categoria e Profilo professionale | |
| Settore/Unità organizzativa di riferimento | |
| Soggetto Valutatore | |

**Riepilogo Obiettivi**

La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.

| N° | Descrizione | Peso (1) | % Ragg. Indicatori | Fascia di Valutazione (2) | | | | | Punteggio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D | E | |
| | | | | 0-14 | 15-19 | 20-25 | 26-28 | 29-30 | |
| | | | | L'obiettivo non è stato raggiunto | L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto | L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente | L'obiettivo è stato pienamente cons-eguito | L'obiettivo è stato conseguito e superato | (1 * 2) |
| 1 | Obiettivo 1 | 30% | 100% | | | 25 | | | 7,5 |
| 2 | Obiettivo riferito alla attuazione della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | 30% | 100% | | | 25 | | | 7,5 |
| 3 | Obiettivo 3 | 40% | 100% | | | 25 | | | 10 |
| n | Obiettivo n | | 50% | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | VALUTAZIONE FINALE | 25 |

**Obiettivo 1 (descrivere contenuto):**

| Azioni / Attivita' | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| | | 100% |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | Totale % realizzazione Azioni/Attività | 100% |

| Indicatore | Formula di calcolo | Valori attesi | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|
| N.1 | | 1 | 1 | 100% |
| N.2 | | 1 | 2 | 200% |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | Totale % realizzazione Indicatori | 150% |
| | | | Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%) | 100% |

| Obiettivo 2 (Esempio a titolo esemplificativo della integrazione tra Valutazione della Performance e della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza): Obiettivo riferito alla attuazione della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Azioni / Attivita'** | | | **Scadenza** | **% Realizzazione** |
| Attuazione di tutte le misure del Piano di competenza | | | | |
| Durante l'anno, rispetto dei termini delle misure obbligatorie e ulteriori di responsabilità | | | | |
| Verifica delle possibili integrazioni/miglioramenti della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | | | | |
| Formazione in tema di anticorruzione svolta durante l'anno | | | | |
| | | | | |
| | | | **Totale % realizzazione Azioni/Attività** | **0%** |
| **Indicatore** | **Formula di calcolo** | **Valori attesi** | **Valore effettivo** | **% raggiungimento** |
| Esempio: Numero di misure anticorruzione attivate | valore assoluto | 10 | 10 | 100% |
| Esempio: Proposte di integrazioni alla sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | valore assoluto | 2 | 3 | 150% |
| Esempio: ore di formazione realizzate | valore assoluto | 20 | 20 | 100% |
| | | | | |
| | | | **Totale % realizzazione Indicatori** | **117%** |
| | | | **Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)** | **100%** |

| Obiettivo 3 (descrivere contenuto): | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Azioni / Attivita'** | | | **Scadenza** | **% Realizzazione** |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | **Totale % realizzazione Azioni/Attività** | **0%** |
| **Indicatore** | **Formula di calcolo** | **Valori attesi** | **Valore effettivo** | **% raggiungimento** |
| N.1 | | 1 | 1 | 100% |
| N.2 | | 1 | 2 | 200% |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | **Totale % realizzazione Indicatori** | **150%** |
| | | | **Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)** | **100%** |

| Obiettivo n (descrivere contenuto): | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Azioni / Attivita'** | | | **Scadenza** | **% Realizzazione** |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | **Totale % realizzazione Azioni/Attività** | **0%** |
| **Indicatore** | **Formula di calcolo** | **Valori attesi** | **Valore effettivo** | **% raggiungimento** |
| N.1 | | 1 | 1 | 100% |
| N.2 | | 1 | 0 | 0% |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | **Totale % realizzazione Indicatori** | **50%** |
| | | | **Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)** | **50%** |

**Scheda da utilizzare per i Dipendenti**

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

| | |
|---|---|
| **Soggetto valutato** | |
| **Categoria e Profilo professionale** | |
| **Settore/Unità organizzativa di riferimento** | |
| **Soggetto Valutatore** | |

**VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA**

**La valutazione finale si tradurrà nel contributo effettivo dato dal soggetto valutato al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e/o obiettivi trasversali e/o di Ente**

| N° | Descrizione sintetica degli obiettivi o delle attività dell'unità di appartenenza | Peso (1) | % Ragg. Indicatori | Fascia di Valutazione (2) | | | | | Punteggio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D | E | |
| | | | | 0-14 | 15-19 | 20-25 | 26-28 | 29-30 | |
| | | | | Contributo non adeguato | Contributo parzialmente adeguato | Contributo adeguato | Contributo più che adeguato | Contributo eccellente | (1 * 2) |
| 1 | Aree di intervento o elenco obiettivi:<br>.....<br>..... | 70% | | | | | | | 0 |
| 2 | Esempio a titolo puramente esemplificativo: Contributo alla attuazione delle misure della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | 30% | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | VALUTAZIONE FINALE | 0 |

**Ipotesi B): I Dirigenti/Titolari di incarico di EQ e i dipendenti sono valutati su obiettivi specificatamente attribuiti**

| Ipotesi B) Scheda da utilizzare per i dipendenti cui vengono attribuiti obiettivi |
|---|
| Il dipendente è valutato su singoli obiettivi (in numero ridotto) preferibilmente collegati con quelli attribuiti al dirigente/ titolare di incarico di EQ. Si potranno avere o obiettivi derivati dal Sezione Performance del PIAO (Obiettivi "gestionali" e "Obiettivi "esecutivi/attività) o (in caso in cui il Sezione Performance del PIAO non comprende attività operative su cui opera il personale) obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente. |

| SCHEDA OBIETTIVI PER DIPENDENTI | |
|---|---|
| Soggetto valutato | |
| Categoria e Profilo professionale | |
| Settore/Unità organizzativa di riferimento | |
| Soggetto Valutatore | |

**Riepilogo Obiettivi**

La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.

| N° | Descrizione | Peso (1) | % Ragg. Indicatori | Fascia di Valutazione (2) | | | | | Punteggio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | A | B | C | D | E | |
| | | | | 0-14 | 15-19 | 20-25 | 26-28 | 29-30 | |
| | | | | L'obiettivo non è stato raggiunto | L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto | L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente | L'obiettivo è stato pienamente conseguito | L'obiettivo è stato conseguito e superato | (1 * 2) |
| 1 | Obiettivo 1 | 30% | 100% | | | | | | 0 |
| 2 | Obiettivo 2 riferito alla attuazione della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | 30% | 100% | | | | | | 0 |
| 3 | Obiettivo 3 | 40% | 100% | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | VALUTAZIONE FINALE | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Esercizio di riferimento | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Obiettivo 1 per la valutazione individuale: titolo | Obiettivi derivati dal Sezione Performance del PIAO o obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente. | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | Obiettivi derivati dal Sezione Performance del PIAO o obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente. | | | |

| Fasi | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Totale % realizzazione Azioni/Attività | | 0% |

| Indicatore | Formula di calcolo | Peso % (non obbligatorio) | Valori attesi | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Totale % realizzazione Indicatori | | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Esercizio di riferimento | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Obiettivo 2 per la valutazione individuale: titolo | Attuazione della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | Attuare sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza e sviluppare gli aggiornamenti dello stesso | | | |

| Fasi | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| Attuazione di tutte le misure del Piano di competenza | | |
| Durante l'anno, rispetto dei termini delle misure obbligatorie e ulteriori di responsabilità | | |
| Verifica delle possibili integrazioni/miglioramenti della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | | |
| Formazione in tema di anticorruzione svolta durante l'anno | | |
| | | |
| Totale % realizzazione Azioni/Attività | | 0% |

| Indicatore | Formula di calcolo | Peso % (non obbligatorio) | Valori attesi | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|---|
| Esempio: Numero di misure anticorruzione attivate | valore assoluto | | 10 | 10 | 100% |
| Esempio: Proposte di integrazioni della sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza | valore assoluto | | 2 | 3 | 100% |
| Esempio: ore di formazione realizzate | valore assoluto | | 20 | 20 | 100% |
| Totale % realizzazione Indicatori | | | | | 100% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Esercizio di riferimento | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Obiettivo 3 per la valutazione individuale: titolo | Obiettivi derivati dal Sezione Performance del PIAO o obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente. | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | Obiettivi derivati dal Sezione Performance del PIAO o obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'ente. | | | |

| Fasi | Scadenza | % Realizzazione |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Totale % realizzazione Azioni/Attività | | 0% |

| Indicatore | Formula di calcolo | Peso % (non obbligatorio) | Valori attesi | Valore effettivo | % raggiungimento |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Totale % realizzazione Indicatori | | | | | |

## PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE AREE

| | | Rendimento | | | | | Integrazione nell'organizzazione | | | | Capacità organizzative e gestionali | | | | Competenze | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Area** | **Gruppi Professionali** | **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.4** | **Fat.1** | **Fat.2** | **Fat.3** | **Fat.4** |
| | Dirigenti/Incarichi di EQ | 20 | 25 | 20 | 20 | 15 | 25 | 20 | 30 | 25 | 30 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 |
| **Funzionari** | tutti i profili | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 25 | 25 | 20 | 30 | 25 | 25 |
| **Istruttori** | tutti i profili | 20 | 25 | 30 | 25 | | 30 | 35 | 20 | 15 | 30 | 40 | 30 | | 15 | 25 | 35 | 25 |
| **Operatori esperti** | Es. Coordinatore operai | 20 | 25 | 30 | 25 | | 25 | 35 | 20 | 20 | 40 | 25 | 35 | | 15 | 20 | 40 | 25 |
| **Operatori** | tutti i profili | 15 | 30 | 30 | 25 | | 25 | 40 | 20 | 15 | 30 | 45 | 25 | | 10 | 20 | 50 | 20 |

## PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE INDIFFERENZIATA

| | | Rendimento | | | | | Integrazione nell'organizzazione | | | | Capacità organizzative e gestionali | | | | Competenze | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Area** | **Gruppi Professionali** | **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.4** | **Fat.1** | **Fat.2** | **Fat.3** | **Fat.4** |
| | Dirigenti/Incarichi di EQ | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| **Funzionari** | tutti i profili | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| **Istruttori** | tutti i profili | 25 | 25 | 25 | 25 | | 25 | 25 | 25 | 25 | 34 | 33 | 33 | | 25 | 25 | 25 | 25 |
| **Operatori esperti** | Es. Coordinatore operai | 25 | 25 | 25 | 25 | | 25 | 25 | 25 | 25 | 34 | 33 | 33 | | 25 | 25 | 25 | 25 |
| **Operatori** | tutti i profili | 25 | 25 | 25 | 25 | | 25 | 25 | 25 | 25 | 34 | 33 | 33 | | 25 | 25 | 25 | 25 |

| DIMENSIONI | N° | OBIETTIVI (la definizione dgli stessi può essere definita in funzione degli indicatori proposti dal POLA o da altri indicatori) | INDICATORI | STATO 2020 (baseline) | FASE DI AVVIO Target 2021 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023 | Realizzazione indicatore | FONTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE | 1 | Garantire la partecipazione di una determinata percentuale di personale ai corsi di formazione | % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno | | es. 50% | 100% | | | | | |
| | 2 | Implementare un sistema di monitoraggio del lavoro agile in coerenza con il POLA approvato dall'ente | Monitoraggio del lavoro agile (Si fatto/NO non fatto) | | SI | 100% | | | | | |
| | 3 | Garantire un numero adeguato di PC in funiozne del numero di dipendenti in lavoro agile | N. PC per lavoro agile | | Es. 12 PC | 90% | | | | | |
| | 4 | Garantire una adeguata informatizzazione dei processi (interni e rivolti all'esterno) a seguito della mappatura realizzata | % di processi informatizzati | | Es. 80% | 90% | | | | | |
| | 5 | Garantire adeguati investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile | € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile | | Es. Euro..... | 100% | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | |
| | Valutazione finale | | | | | 96% | | 0% | | 0% | |
| NOTE | | | | | | | | | | | |

| DIMENSIONI | N° | OBIETTIVI (la definizione dgli stessi può essere definita in funzione degli indicatori proposti dal POLA o da altri indicatori) | INDICATORI | STATO 2020 (baseline) | FASE DI AVVIO Target 2021 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023 | Realizzazione indicatore | FONTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ATTUAZIONE/IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE | 1 | Garantire una percentuale di lavoratori in lavoro agile effettivi in fuzione di quanto definito nel POLA/documento di performance dell'ente | % lavoratori agili effettivi | | es. 60% | 100% | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | |
| | 5 | Valutazione finale | | | | 100% | | 0% | | 0% | |
| NOTE | | | | | | | | | | | |

| DIMENSIONI | N° | OBIETTIVI (la definizione dgli stessi può essere definita in funzione degli indicatori proposti dal POLA o da altri indicatori) | INDICATORI | STATO 2020 (baseline) | FASE DI AVVIO Target 2021 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023 | Realizzazione indicatore | FONTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 1 | Diminuire le assenze del personale dipendente a seguito dell'adozione del POLA | Diminuzione assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1] )* | | Es. -2% | 90% | | | | | |
| | 2 | Riduzione della spesa per …. Rispetto all'anno precedente | Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.) | | Es. 5% | 100% | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | |
| | Valutazione finale | | | | | 95% | | 0% | | 0% | |
| NOTE | | | | | | | | | | | |

| DIMENSIONI | N° | OBIETTIVI (la definizione dgli stessi può essere definita in funzione degli indicatori proposti dal POLA o da altri indicatori) | INDICATORI | STATO 2020 (baseline) | FASE DI AVVIO Target 2021 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022 | Realizzazione indicatore | FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023 | Realizzazione indicatore | FONTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IMPATTO | 1 | Riduzione del costo delle stampe | Impatto positivo per la collettività: minore quantità di stampe | | es. 10% | 90% | | | | | |
| | 2 | Riduzione delle ore per pendolarismo a seguito di adozione del lavoro agile | Impatto positivo per i lavoratori: riduzione ore per commuting/pendolarismo casa-lavoro* | | es. numero ore annue per addetto o assolute…. | 100% | | | | | |
| | 3 | Miglioramento del benessere organizzativo (a seguito di analisi iniziale e azioni di sviluppo) | POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima (Aumento percentuale di risposte positive del questionario finale rispetto al questionario iniziale) | | % questionari compilati sul totale dei dipendenti | 90% | % aumento di risposte positive (es. 10%) | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | |
| | Valutazione finale | | | | | 93% | | 0% | | 0% | |
| NOTE | | | | | | | | | | | |

**Tabella - Programmazione e gestione delle risorse**

| INDICATORE | FATTORI | RISULTATO |
|---|---|---|
| Grado di attendibilità della programmazione | Stanziamenti definitivi / stanziamenti iniziali | 95,79% |
| Grado di realizzazione della spesa (titoli I - II - III e IV) | Totale impegnato / stanziamento assestato | 76,02% |
| Grado di realizzazione dell'entrata (titoli I - II - III - IV - V e VI) | Totale accertato / stanziamento assestato | 83,13% |
| Velocità di pagamento (titoli I - II - III e IV) | Pagamenti competenza / impegni competenza | 81,51% |
| Velocità di riscossione (titoli I - II - III - IV - V e VI) | Riscossioni comp. / accertamenti comp. | 72,51% |
| Grado di velocità dei flussi di cassa (spesa) | Pagamenti (comp+res) / impegni (C + R) | 86,54% |
| Grado di velocità dei flussi di cassa (entrata) | Riscossioni (C + R) / accertamenti (C + R) | 86,22% |
| **Valutazione finale** | | 83,10% |

**Tabella di sintesi valutazione performance organizzativa**

| INDICATORE | MISURA REALIZZAZIONE | VALUTAZIONE |
|---|---|---|
| 1. Percentuale di realizzazione degli obiettivi di Peg | 90,00% | 90,00% |
| 2.1 Programmazione e gestione delle risorse | 83,10% | 83,10% |
| 2.2. Rispetto parametri accertamento ente deficitario | SI | 100,00% |
| 2.3 Rispetto obiettivi di finanza pubblica | SI | 100,00% |
| 3. Indicatore annuale tempestività pagamenti | CONFERMA O MIGLIORA ULTIMO TRIENNIO | 100,00% |
| 4. Analisi qualità dei servizi: customer satisfaction | 90,00% | 90,00% |
| **Valutazione finale Performance organizzativa** | | 93,85% |

| VALUTAZIONE COMPLESSIVA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (es. 2022) | | | |
|---|---|---|---|
| **COMPONENTI** | **Peso %** | **Valutazione** | **Valutazione pnderata** |
| Performance organizzativa | 90% | 93,85% | 84,47% |
| POLA Condizioni abilitanti | 2,50% | 96,00% | 2,40% |
| POLA attuazione | 2,50% | 100,00% | 2,50% |
| POLA performance organizzativa | 2,50% | 95,00% | 2,38% |
| POLA impatto | 2,50% | 93,33% | 2,33% |
| **TOTALE FINALE** | | | **94,07%** |