



COMUNE DI FARRA DI SOLIGO

PROVINCIA DI TREVISO

COPIA

N°109
Reg. delib.
del 15-10-2020

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

| | |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OGGETTO | Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Oggi quindici del mese di ottobre dell'anno duemilaventi alle ore 19:30, nella sede del Comune di Farra di Soligo si è riunita la Giunta Comunale.

| | | Presenti/Assenti |
|---------------------|-----------|------------------|
| PERENCIN MATTIA | SINDACO | Presente |
| ANDREOLA MICHELE | ASSESSORE | Presente |
| SPADETTO SILVIA | ASSESSORE | Presente |
| BIANCO MARIA TERESA | ASSESSORE | Presente |
| MEROTTO MANUELA | ASSESSORE | Presente |
| | | 5 0 |

Partecipa alla seduta, ai sensi dell'art. 97, comma 4 – lett a) del D. Lgs. n. 267/2000 il SEGRETARIO COMUNALE dott.ssa BASSANI MANUELA.

PERENCIN MATTIA nella sua qualità di SINDACO assume la presidenza e, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta.

IL PRESIDENTE

premesse le formalità di legge, pone in trattazione l'argomento sopraindicato.

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OGGETTO | Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO che il decreto legislativo 27.10.2009 n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, avente ad oggetto: *“Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* al Titolo II disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall’articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30.03.2001 n. 165 al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale;

RICHIAMATO in particolare l’articolo 7 del decreto sopra citato secondo il quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e a tal fine adottano e aggiornano il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

DATO ATTO che con deliberazione di Giunta comunale n. 213 del 24.12.2010 veniva approvato il Sistema di valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, aderendo alla proposta del Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana;

POSTO che il C.C.N.L. 2016-2018, all'articolo 68, comma 2, richiede di determinare una specifica differenziazione tra performance organizzativa e performance individuale;

VISTA la conseguente proposta di aggiornamento del *“Sistema di valutazione della performance individuale ed organizzativa dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti”* presentata dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana negli appositi incontri del 9.11.2018 e del 18.03.2019;

RITENUTO di modificare il vigente sistema di valutazione della performance dell'Ente per adeguarlo alle recenti disposizioni, secondo le indicazioni fornite dal Centro Studi Marca Trevigiana, come riportato in colore rosso negli allegati A, B, C, parti integranti e sostanziali della presente proposta di deliberazione;

DATO ATTO che l’aggiornamento del Sistema di valutazione è stato oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali e con le RSU nell’incontro del 09.09.2020, ai sensi degli articoli 4 e 5 del CCNL 2016-2018,

PRECISATO che, trattandosi di metodologia introdotta nel 2018, non si ritiene ancora di applicare le pesature degli obiettivi, che verranno introdotte gradualmente, così come si valuterà in una fase successiva l'applicazione della parte 3 dell'allegato tecnico;

VISTO il C.C.D.I. 2019/2021, sottoscritto in data 23.12.2019, ed in particolare gli articoli 9,10,11 e 12;

PRECISATO che, in coerenza con quanto previsto all'articolo 1, comma 2, del CCDI 2019-2021, il presente sistema di valutazione della performance troverà applicazione a partire dall'anno di valutazione 2020;

VISTO il vigente Regolamento comunale sull’ordinamento degli uffici e dei servizi;

VISTO l'articolo 48 del decreto legislativo numero 267 del 18 agosto 2000;

VISTI i pareri espressi sulla proposta di deliberazione, ai sensi dell'articolo 49, comma 1, del decreto legislativo numero 267 del 18 agosto 2000, dal Responsabile dell'Area Finanziaria – Contabile, attestanti la regolarità tecnica e contabile, allegati al presente atto;

Con **VOTAZIONE** favorevole ed unanime, espressa in forma palese nei modi di legge

DELIBERA

1) **DI APPROVARE**, per le motivazioni di cui in premessa, l'allegato aggiornato "*Sistema di valutazione della performance individuale ed organizzativa dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti*", con le modifiche riportate in colore rosso, nei seguenti documenti che ne costituiscono parte integrante e sostanziale:

- Metodologia di valutazione (Allegato A)
- Allegato tecnico alla metodologia di valutazione (Allegato B)
- Schede di valutazione categorie A, B, C, D, Responsabili di Area/Posizioni Organizzative (Allegato C);

3) **DI DARE ATTO** che l'aggiornamento del Sistema di valutazione è stato oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali con le RSU nell'incontro del 09.09.2020, ai sensi dell'art. 4 e 5 del CCNL 2016-2018;

4) **DI DISPORRE** che il Sistema di valutazione aggiornato venga:

- pubblicato sul sito internet dell'Ente nella Sezione "Amministrazione trasparente",
- comunicato a tutto il personale dipendente,
- applicato dall'anno di valutazione 2020,
- trasmesso all'organismo di valutazione.

Quindi, la presente deliberazione, attesa l'urgenza di darvi attuazione, viene dichiarata immediatamente eseguibile, con successiva votazione favorevole ed unanime, espressa in forma palese nei modi di legge, ai sensi dell'articolo 134, 4° comma, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

I pareri, qualora espressi, sono stati sottoscritti digitalmente a norma di legge secondo quanto previsto dal D.Lgs 267/2000 art. 49 e art.147Bis ed allegati alla presente deliberazione.

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OGGETTO | Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Data lettura della presente delibera, viene approvata e sottoscritta

IL SINDACO
F.to Dott. PERENCIN MATTIA

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to dott.ssa BASSANI MANUELA

PARERE DI REGOLARITA' DEL RESPONSABILE

Ai sensi dell'art. 49 comma 1 e 147 bis comma 1 del D.lgs 267/2000

Oggetto: Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo

Regolarità Tecnica

IL RESPONSABILE DEL
SERVIZIO INTERESSATO
a norma del T.U.E.L. 267/00

Sulla proposta di deliberazione su citata si esprime, ai sensi degli artt. 49, comma 1 e 147 bis, comma 1, D. Lgs. 267/2000 parere Favorevole di regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa”;*

*per la motivazione indicata con nota:

Data 15-10-20

Il Responsabile del servizio
F.to BARATTO CRISTINA

PARERE DI REGOLARITA' DEL RESPONSABILE

Ai sensi dell'art. 49 comma 1 e 147 bis comma 1 del D.lgs 267/2000

Oggetto: Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo

Regolarità Contabile

IL RESPONSABILE DEL
SERVIZIO INTERESSATO
a norma del T.U.E.L. 267/00

Sulla proposta di deliberazione su citata si esprime, ai sensi degli artt. 49, comma 1 e 147 bis, comma 1, D. Lgs. 267/2000 parere Favorevole di regolarità contabile;*

*per la motivazione indicata con nota:

Data 15-10-20

Il Responsabile del servizio
F.to BARATTO CRISTINA

Allegato alla deliberazione

**DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE
N. 109 del 15-10-2020**

Oggetto: Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica, che copia del presente atto viene affissa da oggi all'albo pretorio per la prescritta pubblicazione di 15 giorni consecutivi con numero di registrazione all'albo pretorio 1120.

COMUNE DI FARRA DI SOLIGO li
29-10-2020

IL RESPONSABILE

Allegato alla deliberazione

DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE N. 109 del 15-10-2020

Oggetto: Approvazione modifiche al sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti del Comune di Farra di Soligo

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

La presente deliberazione, pubblicata all'Albo Pretorio Online del Comune a norma di legge, è DIVENUTA ESECUTIVA ai sensi del 3° comma dell'art. 134 del D. Lgs. 18.8.2000, n. 267.

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to dott.ssa BASSANI MANUELA

Copia conforme all'originale, in carta libera per uso amministrativo

L'ADDETTO INCARICATO



ALL "A"

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DIPENDENTI DEL COMUNE DI FARRA DI SOLIGO (TV)

- 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 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 Potenziamiento 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 Potenziamiento) questo documento affronta la valutazione delle prestazioni o performance individuali.

LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

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. Di seguito vengono esaminati 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 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 soluzioni di continuità.

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

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

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 del Segretario Comunale, 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 i Titolari di Posizione Organizzativa 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 in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica.

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

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 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE

L'Art. 68 (Fondo risorse decentrate) nel CCNL 2016-2018 comparto enti locali, prevede che le risorse (definite dall'art. 67 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;

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 Posizioni Organizzative), associata alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si collega 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 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 richiesti 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.

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

Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa

Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa 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 P.E.G. o documento affine
- Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale
- Eventuali obiettivi personali.

P

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, così come integrato dal D.Lgs. n. 74/2017.

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, 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 nella Relazione sul bilancio preventivo (DUP).

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti che consentono 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

La Metodologia di valutazione adottata dal Centro Studi della Marca Trevigiana si associa in modo completo con le due dimensioni della Performance individuate dall'Art. 68 del CCNL 2016-2018:

- 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 Posizioni Organizzative) e che da sempre si associano 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**.

B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

In generale, gli obiettivi devono:

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

Gli obiettivi che si andranno a definire devono essere in linea con le linee politiche, in particolare si ricorda il percorso di formazione degli obiettivi che comprende il Programma di Mandato, il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) con il Piano della Performance.

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, è necessario individuare 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 Amministrazione e Titolari di Posizioni Organizzative, 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 di PEG 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 in condizioni il decisore di prevedere 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.

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

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

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

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

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

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

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

E' evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza; 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, 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 programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.
- Valutare l'impatto sulla realtà di riferimento e il soddisfacimento reale dei bisogni degli utenti finali.

Per la valutazione ex post degli obiettivi può essere previsto l'utilizzo di una "scheda di valutazione dell'obiettivo". Tale scheda, in linea con il metodo proposto, dovrebbe prevedere 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.

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

Occorre evidenziare:

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

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

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

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

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità 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 all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici. Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da 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 Titolari di Posizione Organizzative, l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati.

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

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

| Cat. | Gruppi Professionali | Rendimento | | | | | Integrazione nell'organizzazione | | | | Capacità organizzative e gestionali | | | | Competenze | | | |
|------|-----------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|
| | | 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 |
| D | Dirigenti/Posizioni Organizzative | 20 | 25 | 20 | 20 | 15 | 25 | 20 | 30 | 25 | 30 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 |
| D | tutti i profili | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 25 | 25 | 20 | 30 | 25 | 25 |
| C | tutti i profili | 20 | 25 | 30 | 25 | | 30 | 35 | 20 | 15 | 30 | 40 | 30 | | 15 | 25 | 35 | 25 |
| B | Coordinatore operai | 20 | 25 | 30 | 25 | | 25 | 35 | 20 | 20 | 40 | 25 | 35 | | 15 | 20 | 40 | 25 |
| A-B | 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:

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

$$\text{Dove } X + Y = 100 \%$$

$$\text{ESEMPIO : } P(T) = P(A) * 80 \% + P(B) * 20 \%$$

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 categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

| AREE DI VALUTAZIONE | CAT. A | CAT. B | CAT. C | CAT. D | Posizione Organizzativa |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------------------|
| Comportamenti organizzativi/Competenze | 60% | 60% | 50% | 50% | 40% |
| Obiettivi | 40% | 40% | 50% | 50% | 60% |

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, le medie di valutazione della Marca Trevigiana fornite agli Organismi di Valutazione (la media si attesta attorno a 24,5).

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 ai 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 punteggi sui criteri per le progressioni orizzontali con eventuale modifica degli stessi.

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

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

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

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E LE FASCE DI VALUTAZIONE

Al fine di creare una correlazione tra i punteggi delle valutazioni dei comportamenti organizzativi e l'adeguatezza da parte dei dipendenti valutati al ruolo ricoperto, si riporta di seguito uno schema che evidenzia il significato delle varie fasce di valutazione:

| | Bassa | Media e Medio/Bassa | | Alta | |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana: | A Non adeguato al ruolo | B Non completamente adeguato | C Adeguato al ruolo | D Pienamente adeguato al ruolo | E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo |
| Punteggi in trentesimi | 0-14,99 | 15-19,99 | 20-25,99 | 26-28,99 | 29-30 |

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 alla categoria di appartenenza. Per la categoria A l'indice è pari a 1,00, per la B a 1,15, per la C a 1,30 e per la D a 1,45.

Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa

Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:

Sulle Posizioni organizzative il nuovo CCNL 2016-2018 prevede all'art. 15 comma 4:

4. Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

Come previsto dall'art.9, commi 5 e 6 del Regolamento per la disciplina delle posizioni organizzative, approvato con deliberazione della Giunta Comunale n.49 del 14.05.2019, la quota di risorse da destinare alla retribuzione di risultato di ogni posizione organizzativa è calcolata in misura proporzionale all'ammontare della retribuzione di posizione individuale, rapportando poi il valore teorico individuale di ciascuna P.O. alla valutazione ottenuta sulla base delle schede predisposte dal presente sistema di valutazione.

Differenziazione dei premi:

Il CCNL 2016-2018 prevede poi uno specifico articolo relativo alla differenziazione dei premi:

Art. 69 Differenziazione del premio individuale

1. Al 15% dei 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, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, è pari al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

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 i titolari di posizione organizzativa).

Durante il periodo di valutazione:

- Il valutatore cercherà di esercitare una azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
 - o 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.
 - o 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:

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

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, provvedendo a:

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

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

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 promuovere 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 gradano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione 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.

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 COMPORAMENTI/COMPETENZE

Il sistema viene utilizzato per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa 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

“Metodologia_Valutazione_scheda_10_2017” che contiene le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente, distinte per:

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

| 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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------------------------|---------------------|
| 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 CATEGORIA D

| 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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------------------|----------------------------|
| 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 |

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA C- B-A

Le ponderazioni di seguito riportate sono relative alla Categoria C; per le categorie B e A si rimanda al file di excel **“Metodologia_Valutazione_scheda_10_2018”**

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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

| 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 posizione organizzativa

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

Gli obiettivi potranno essere:

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

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.

Al fine di creare un collegamento tra Valutazione della Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.), si provvede da introdurre una ipotesi di scheda obiettivo (che potrà essere attribuita ai singoli Titolari di Posizione Organizzativa), che collega i due documenti..

Valutazione dei dipendenti

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

Scheda Obiettivi per P.O.

SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA 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 | (1 * 2) |
| | | | | 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 | Obiettivo 1 | 30% | 100% | | | 25 | | | 7,5 |
| 2 | Obiettivo riferito alla attuazione del P.T.P.C. | 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 / Attività | | Scadenza | % Realizzazione |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------|
| | | | 100% |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Totale % realizzazione Azioni/Attività | | | 100% |
| Indicatore | Formula di calcolo | Valori attesi | Valore effettivo |
| N.1 | | 1 | 1 |
| N.2 | | 1 | 2 |
| | | | |
| Totale % realizzazione Indicatori | | | 150% |
| Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%) | | | 100% |

Valutazione Complessiva P.O.

| 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

Scheda Partecipazione agli Obiettivi 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 (1 * 2) |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| | | | | A 0-14 | B 15-19 | C 20-25 | D 26-28 | E 29-30 | |
| | | | | Contributo non adeguato | Contributo parzialmente adeguato | Contributo adeguato | Contributo più che adeguato | Contributo eccellente | |
| 1 | Are di intervento o elenco obiettivi: | 70% | | | 25 | | | | 17,5 |
| 2 | Esempio a titolo puramente esemplificativo: Contributo alla attuazione delle misure del P.T.P.C.T. | 30% | | | 24 | | | | 7,2 |
| VALUTAZIONE FINALE | | | | | | | | 24,7 | |

Valutazione Complessiva Dipendenti (esempio Categoria D)

| 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 COMPORAMENTI 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 _____

Firma del valutato _____

Data _____

PARTE 4: LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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 alla categoria di appartenenza. Per la categoria A l'indice è pari a 1,00, per la B a 1,15, per la C a 1,30 e per la D a 1,45.

Per la valutazione della performance organizzativa si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi derivanti dal Piano della Performance dell'ente. Si possono evidenziare alcuni obiettivi specifici o particolarmente strategici su cui fondare la valutazione delle Performance organizzativa, o, in assenza dell'individuazione di tali obiettivi, calcolare il raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente.

Si andrà a calcolare la Percentuale di realizzazione degli obiettivi del Piano della Performance approvato dall'Ente (considerando raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno l'80% dei propri indicatori), secondo lo schema seguente:

| Numero obiettivi del Piano della Performance | Numero obiettivi raggiunti in modo completo (sopra l'80%) | Percentuale di realizzazione degli obiettivi |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Es. 40 | 32 | 80% |

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

Per l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa si crea un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e la 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% | 50% |
| Da 60% a 79% | 80% |
| Da 80% a 100% | 100% |

Si crea inoltre 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 | |
| | Non adeguato al ruolo | Non completamente adeguato | Adeguato al ruolo | Pienamente adeguato al ruolo | Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo | |

Comune di Farra di Soligo

| Punteggi in trentesimi | 0-14,99 | 15-19,99 | 20-25,99 | 26-28,99 | 29-30 |
|----------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Ipotesi | | | | | |
| % Premio di performance organizzativa | 0 | 50% | 80% | 100% | 100% |

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.



All "B"

ALLEGATO TECNICO

DEL

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E

INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI

POSIZIONE ORGANIZZATIVA 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, dopo il D.Lgs. n. 94/2017 - Decreto Madia
- Parte 3: La valutazione della qualità dei servizi, dopo il D.Lgs. n. 94/2017 - Decreto Madia
- Parte 4: Dalla pianificazione del documento unico di programmazione (DUP), alla definizione degli obiettivi del PEG e del sistema permanente di valutazione

Parte 1

DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1.1 POSIZIONI ORGANIZZATIVE

LEGENDA:

| A | B | C | D | E |
|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Non adeguato al ruolo | Non completamente adeguato | Adeguato al ruolo | Pienamente adeguato al ruolo | Eccellente supera ampiamente 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

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut. trentesimi | Valut. Ponderata |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| SPIRITO DI INIZIATIVA Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di | | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 –19 | Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite. | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità | C | 20-25 | Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali media-mente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite. | | |
| | D | 26-28 | Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. 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. 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. 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. 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. 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. 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. | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>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.</p> | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | B | 15 –19 | Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. 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. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità 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. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. 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. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza. | | |
| <p>FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi;</p> | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | B | 15 –19 | Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| | C | 20-25 | Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | | D | 26-28 | Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| | | E | 29-30 | Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni 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 processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento | | |
| | | E | 29-30 | Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento | | |
| SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione | | 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. | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| della corruzione. 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 | | | | TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI | | |
|---------------|--|--|--|---------------------------------------|--|--|

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

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut. ne trentesimi | Valut. Pond.ta |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Sensibilità alle esigenze | | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 -19 | Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori. Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo. | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 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. | | C | 20-25 | Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva. 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. Ha gestito momenti di tensione e conflitto. Possiede una buona chiarezza espositiva. 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. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche. Possiede una eccellente chiarezza espositiva. 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 Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi | | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 -19 | Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi. 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). | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche. | C | 20-25 | <p>Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p> | | |
| | D | 26-28 | <p>Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità.</p> <p>Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p> | | |
| | E | 29-30 | <p>Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi.</p> <p>Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p> | | |
| COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>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.</p> | | B | 15 –19 | <p>Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.</p> | | |
| | | C | 20-25 | <p>Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p> | | |
| | | D | 26-28 | <p>Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p> | | |
| | | E | 29–30 | <p>Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p> | | |
| <p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RE-</p> | | A | 0 – 14 | <p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p> | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p><u>LAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO- RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE.</u> 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.</p> <p><u>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).</u></p> | | B | 15 -19 | <p>Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica.</p> <p>Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Non dimostra attenzione alla rappresentanza istituzionale del proprio ruolo, non operando azioni in tal senso.</p> | | |
| | | C | 20-25 | <p>Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Sufficiente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, agendo comportamenti circoscritti al proprio ruolo.</p> | | |
| | | D | 26-28 | <p>Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Buona capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.</p> | | |

| | | | | | | |
|--|--|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | | E | 29-30 | <p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>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.</p> | | |
|--|--|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

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

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut. ne trentesimi | Valut. Ponderata |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| <p>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE</p> <p>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</p> | | 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. Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro. | | |
| | | C | 20-25 | Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo. | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro. | D | 26-28 | Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita 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. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento pro-fessionale. | | |
| CAPACITA' 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. | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | B | 15 -19 | Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane. | | |
| | C | 20-25 | Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo. | | |
| | D | 26-28 | Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo. | | |
| | E | 29-30 | Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo. | | |
| CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 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 costi/benefici. | 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 alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |
| | D | 26-28 | Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). 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. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici. | | |
| CAPACITA' DI PROGRAMM.NE DELLE ATTIVITA' 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. 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. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi. | | |
| | D | 26-28 | Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. 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. E' stato forte promotore della realizzazione di una gestione per obiettivi. | | |
| TOTALE | | | TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI | | |

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut. In trentesimi | Valut. Ponderata |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| <p>CONOSCENZE GENERALI Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per la Dirigenza e i titolari di Posizione Organizzativa: - conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo - conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze evolute generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p> | | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 – 19 | Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo. | | |
| | | C | 20-25 | Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo. | | |
| | | D | 26-28 | Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. | | |
| | | E | 29–30 | Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione. | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>CONOSCENZE SPECIALISTICHE Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per la Dirigenza e i Titolari di posizione organizzativa: - Conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze evolute</p> | | 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. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo. | | |
| | | C | 20-25 | Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze pro-fessionali specifiche, suscettibile di arricchimento. | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze evolutive teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze evolute di tecnologie/sistemi informatici specifici | D | 26-28 | Dimostra di avere una buona pre-parazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche. | | |
| | E | 29-30 | Dimostra di avere una eccezionale pre-parazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione. | | |
| CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la 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. Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici | | |
| | C | 20-25 | Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici | | |
| | D | 26-28 | Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici. | | |

Comune di Farra di Soligo

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

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

1.2 DECLARATORIE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE DIPENDENTI

LEGENDA:

| A | B | C | D | E |
|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Non adeguato al ruolo | Non completamente adeguato | Adeguato al ruolo | Pienamente adeguato al ruolo | Eccellente supera ampiamente 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 |

CATEGORIE D-C-B-A

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

N.B.: Il fattore "PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO" si suggerisce di utilizzarlo soltanto per la categoria D

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valutazione In trentesimi | Valut. Ponderata |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|
| 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 | | 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 miglioramenti 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; | | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| ATTENZIONE AL RISULTATO Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo | B | 15 –19 | Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità. | | |
| | C | 20-25 | Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza. | | |
| | D | 26-28 | Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza. | | |
| | E | 29–30 | Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza. | | |
| FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | B | 15 –19 | Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| | C | 20-25 | Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| | D | 26-28 | Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| | E | 29–30 | Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | | |
| PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO | A | 0 – 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Solo per la categoria D Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Idee innovative semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi | 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. | | |
| 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. | 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 | | | TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI | | |

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

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut. trentesimi | Valut. Ponderata |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E 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.. | | 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 COLLEGGI E 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. | | 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 E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di | | 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. | | |
| | | 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. | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>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.</p> | <p>D</p> | <p>26-28</p> | <p>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.</p> | | |
| | <p>E</p> | <p>29-30</p> | <p>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.</p> | | |
| <p><u>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E/O GLI ORGANI DI INDIRIZZO</u></p> | <p>A</p> | <p>0 - 14</p> | <p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p> | | |
| <p>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.</p> | <p>B</p> | <p>15 -19</p> | <p>Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> | | |
| | <p>C</p> | <p>20-25</p> | <p>Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> | | |
| | <p>D</p> | <p>26-28</p> | <p>Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | | |
|--|--|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | | E | 29-30 | <p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> | | |
|--|--|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

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

CATEGORIE A-B- C**3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut.n e In trentesimi | Valut. Ponderata |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO 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. | | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 -19 | Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. | | |
| | | C | 20-25 | Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo. | | |
| | | D | 26-28 | Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro. | | |
| | | E | 29-30 | Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale. | | |
| RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i | | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 -19 | In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| | | C | 20-25 | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| risultati finali. Rendimento lavorativo rispetto 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. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| | | E | 29-30 | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. | | |
| CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' 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. 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. 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 elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |

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

CATEGORIA D

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut.ne In trentesi | Valut. Ponderata |
|----------------------------------|------|-------|-------|--------------|----------------------|------------------|
|----------------------------------|------|-------|-------|--------------|----------------------|------------------|

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | mi | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----|--|
| <p>CAPACITA' 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.</p> | 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. 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. 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. 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. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale. | | | |
| <p>CAPACITA' 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</p> | 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. | | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.</p> | | E | 29-30 | <p>Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.</p> | | |
| <p>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' 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.</p> | | A | 0 - 14 | <p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p> | | |
| | | B | 15 -19 | <p>In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.</p> | | |
| | | C | 20-25 | <p>In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.</p> | | |
| | | D | 26-28 | <p>In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.</p> | | |
| | | E | 29-30 | <p>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. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.</p> | | |
| <p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore</p> | | A | 0 - 14 | <p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p> | | |
| | | B | 15 -19 | <p>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.</p> | | |
| | | C | 20-25 | <p>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.</p> | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| efficienza e l'ottimizzazione 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. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | | |

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

CATEGORIE D-C-B-A

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

| Descriz. Elementi di valutazione | PESO | GRADO | PUNTI | DECLARATORIA | Valut.ne In trentesimi | Valut. Ponderata |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|
| CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per categorie C e D: -conoscenze normative generali degli Enti Locali -conoscenze | | A | 0 - 14 | Le prestazioni sono significativamente migliorabili. | | |
| | | B | 15 -19 | Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo. | | |
| | | C | 20-25 | Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo. | | |
| | | D | 26-28 | Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. | | |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>economiche e di programmazione e controllo</p> <p>-conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro</p> <p>-conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p> <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <p>-conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali</p> <p>-Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.</p> <p>-conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline</p> | | E | 29-30 | <p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p> | | |
| <p>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <p>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</p> <p>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali</p> | | A | 0 - 14 | <p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p> | | |
| | B | 15 -19 | <p>Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.</p> | | | |
| | C | 20-25 | <p>Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.</p> | | | |
| | D | 26-28 | <p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.</p> <p>Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.</p> | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</p> <p>- Conoscenze di strumenti/apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</p> <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <p>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro</p> <p>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.</p> <p>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.</p> | | E | 29-30 | <p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p> | | |
| <p>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</p> <p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza</p> | | A | 0 - 14 | <p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p> | | |
| | | B | 15 -19 | <p>Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p> | | |

Comune di Farra di Soligo

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | C | 20-25 | <p>Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p> | | |
| | D | 26-28 | <p>Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p> | | |
| | E | 29-30 | <p>Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p> | | |
| <p>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</p> <p>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.</p> | A | 0 - 14 | 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. | | |

Comune di Farra di Soligo

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

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

PARTE 2:

APPLICAZIONE DEL SISTEMA DELLE FASCE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 - DECRETO MADIA

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 | B | C | D | E |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------|
| | Non adeguato al ruolo | Non completamente adeguato | Adeguato al ruolo | Pienamente adeguato al ruolo | Eccellente supera ampiamente 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 nel periodo transitorio fino alla approvazione del Contratto collettivo nazionale di lavoro:

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. **Nel caso l'ente abbia a disposizione il "dividendo di efficienza" previsto dall'art. 16 comma 5 legge 98/2011, l'ente potrà individuare una quota di personale (tra il personale presente nelle fasce D ed E, in quanto entrambe considerate fascia alta) cui attribuire una integrazione retributiva tra il 10% e il 30%;**
4. Si dovrà sviluppare la valutazione della **Performance organizzativa con la definizione di obiettivi individuali per dirigenti e titolari di posizione organizzativa**, e obiettivi individuali e/o di gruppo per gli altri dipendenti (si rimanda alle due ipotesi previste dal Manuale di valutazione del Centro Studi).
5. 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 per 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 QUALITÀ DEI SERVIZI DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 - DECRETO MADIA

Il D.Lgs. n. 74/2017 pone particolare attenzione, nella definizione della Performance organizzativa, alla valutazione della qualità dei servizi e alla misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale.

In particolare all'Art. 14 comma 4 bis del D.Lgs. n. 150/2009 (articolo cui gli enti locali non devono adeguare i propri ordinamenti, e che sarà oggetto di specifico accordo, da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997, in sede di Conferenza unificata) si precisa che:

“gli Organismi indipendenti di valutazione devono tener contoanche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi ...”.

Si introduce poi un nuovo articolo, **l'art. 19-bis (Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali)** del D.Lgs. n. 150/2009 (anche per questo articolo gli enti locali non devono adeguare i propri ordinamenti e sarà oggetto di specifico accordo da sottoscrivere in sede di Conferenza unificata), che prevede:

“1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)”.

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 | Somministrazione di questionari agli utenti una volta l'anno per |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | 75% delle risposte | 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 PEG) 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 XXXXXXXXXXXXXXXX

Gentile signora, egregio signore

----- 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 Servizio _____

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 -----(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 _____.

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 ACCESSIBILITÀ 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 ACCESSIBILITÀ:

9) Aspetti del servizio che le chiediamo di valutare:

**ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ
DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO
DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)**

| |
|-----------------------------------------------------------------------|
| facilità di accesso alla struttura (viabilità, parcheggio, entrata) |
| adeguatezza degli ambienti (ampiezza e funzionalità della superficie) |
| pulizia dell'ambiente |
| riservatezza dell'ambiente |
| chiarezza e completezza della segnaletica interna ed esterna |
| facilità di accesso alla struttura (viabilità, parcheggio, entrata) |

| SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO | | | | | IMPORTANZA | | | |
|-----------------------------------------|------------|------|-----------|----------------------|------------|---------------------|--------------------|--------------|
| molto | abbastanza | poco | ner nulla | non sa rispondere | importante | molto importante | poco importante | ininfluyente |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

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

Efficacia del servizio (1)

| molto | abbastanza | poco | ner nulla | non sa rispondere |
|-------|------------|------|-----------|----------------------|
| | | | | |

11) Qual è il suo giudizio complessivo sul SERVIZIO:

Giudizio Complessivo (1)

| molto | abbastanza | poco | ner nulla | non sa rispondere |
|-------|------------|------|-----------|----------------------|
| | | | | |

HA QUALCHE SUGGERIMENTO PER MIGLIORARE IL SERVIZIO OFFERTO?

PARTE 4

DALLA PIANIFICAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PEG 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 PEG.

Gli obiettivi della SEO dei programmi devono essere controllati annualmente a fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificati, 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 modo è importate il collegamento continuo e circolare tra DUP operativo e PEG, 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;

| SCHEDE DEGLI OBIETTIVI DUP SEZIONE OPERATIVA | | | | |
|----------------------------------------------|------|------|------|--|
| Missione: | | | | |
| Programma: | | | | |
| Esercizi di riferimento | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Obiettivo: titolo | | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | | | | |

In particolare le schede obiettivo sono in 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 PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE (PEG)

Il piano esecutivo di gestione (PEG) 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 PEG, 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 PEG 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.

Nel nuovo quadro normativo assume una centralità, poiché il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il Piano della Performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.

Il PEG 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 PEG

Gli obiettivi di PEG 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 grandezze quantitative o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato raggiunto in modo oggettivo.

Gli obiettivi di PEG 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 PEG | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|------------------|------------------|
| Responsabile: | | | | | |
| Settore: | | | | | |
| Centro di responsabilità/ di costo | | | | | |
| Missione: | | | | | |
| Programma: | | | | | |
| Amministratore di riferimento: | | | | | |
| Esercizi di riferimento | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Obiettivo: titolo | | | | | |
| Finalità e risultati da raggiungere: | | | | | |
| Tipologia: | Gestionale <input type="checkbox"/> | | Esecutivo/attività <input type="checkbox"/> | | |
| 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 PEG 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 PEG 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 TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

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

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

- tutti gli obiettivi del PEG 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 PEG;
- soltanto alcuni obiettivi del PEG 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.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA B - A

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 ampiamente 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 | 15 | | 20 | 3,00 |
| 2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato | 30 | | 20 | 6,00 |
| 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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

| 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 gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni | 40 | | 20 | 8,00 |
| 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 |
| 3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati | 45 | | 20 | 9,00 |
| 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 | 10 | | 20 | 2,00 |
| 2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale | 20 | | 20 | 4,00 |
| 3. Capacità professionale e tecnica | 50 | | 20 | 10,00 |
| 4. Confini del ruolo 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 | 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 DIPENDENTI CATEGORIA C

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 ampiamente 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 | 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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

| 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 |

| 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 | 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

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA D

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 ampiamente 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 | 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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

| 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 |

| 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 | 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

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

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 ampiamente 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 | 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 ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

| 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 |

| 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 | 40% | 20,00 | 8,00 |
| AREA DEI RISULTATI | 60% | 20,00 | 12,00 |
| 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 _____

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

| Cat. | Gruppi Professionali | Rendimento | | | | | Integrazione nell'organizzazione | | | | Capacità organizzative e gestionali | | | | Competenze | | | | |
|------|-----------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|----|
| | | 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 | |
| D | Dirigenti/Posizioni Organizzative | 20 | 25 | 20 | 20 | 15 | 25 | 20 | 30 | 25 | 30 | 20 | 20 | 30 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 |
| D | tutti i profili | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 20 | 25 | 20 | 30 | 25 | 25 | 25 |
| C | tutti i profili | 20 | 25 | 30 | 25 | | 30 | 35 | 20 | 15 | 30 | 40 | 30 | | 15 | 25 | 35 | 25 | 25 |
| B | Coordinatore operai | 20 | 25 | 30 | 25 | | 25 | 35 | 20 | 20 | 40 | 25 | 35 | | 15 | 20 | 40 | 25 | 25 |
| A-B | tutti i profili | 15 | 30 | 30 | 25 | | 25 | 40 | 20 | 15 | 30 | 45 | 25 | | 10 | 20 | 50 | 20 | 20 |

