

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/DIRIGENTI

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	<p>Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali media-mente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente.</p> <p>Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
	D	26-28	<p>Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
	E	29-30	<p>Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, 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.</p> <p>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.	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.		
FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità e ed elasticità nell’interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi;	A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15 –19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		

		D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell' adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
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.t a
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).		

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.		

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

<p><u>LAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO- RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE.</u></p> <p>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.</p> <p>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
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
		B	15 - 19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; 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.		

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.		

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 PROGRAMMARE 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 TRENTESEMI		

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. In trentesimi	Valut. Ponderata
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		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 – 19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

CONOSCENZE 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		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.		

dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze evolute 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 preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
	E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la 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.		

		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 COMPORTAMENTI 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.		

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.		

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 TRENTESEMI		

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. 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 COLLEGHI 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.		

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

		E	29-30	<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
<p>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</p> <p>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.</p>		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.		
<p>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</p> <p>In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i</p>		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 – 19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva 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
----------------------------------	------	-------	-------	--------------	----------------------	------------------

					mi	
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.		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.		
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		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.		

valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.		E	29-30	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.		
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.		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.		
		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; 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.		
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		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

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 TRENTESEMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

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>			

		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>		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 –19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		C	20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		D	26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		E	29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

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

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI 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 (*Criteria 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 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
-----------------------------------------------------------------	----------------------------	---------------------------------	------------------------	-----------------------------------	------------------------------------------------------------

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 conto ...anche 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 75% delle risposte	Somministrazione di questionari agli utenti una volta l'anno per alcuni servizi importanti

Qualità di ente	Questionari	Indicatore con qualità positiva per almeno il 75% delle risposte	Somministrazione di questionari ai cittadini gli utenti una volta l'anno che riassumono i servizi dell'ente
Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente	Raccogliere gli esiti delle certificazioni o verifiche fatte da organi esterni sulla qualità dei servizi dell'ente	Dati positivi raccolti	Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente e utilizzo delle stesse per il controllo di gestione

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

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

Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente:

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

La valutazione della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, potrà poi essere inserita nel Piano degli obiettivi (DUP e 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	immortante	molto importante	poco importante	ininfluente

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:
 - o le Fasi da realizzare per raggiungere gli obiettivi. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;
 - o 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 DIRIGENTI/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 Dirigenti/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. In questo secondo caso il collegamento avverrà in particolare con gli obiettivi di PEG “gestionali”