

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

## SOMMARIO

<u>CAPO I - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE .....</u>	<u>2</u>
<u>ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE .....</u>	<u>2</u>
<u>ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</u>	<u>3</u>
<u>ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</u>	<u>3</u>
<u>ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....</u>	<u>4</u>
<u>ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</u>	<u>4</u>
<u>ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</u>	<u>4</u>
<u>ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI .....</u>	<u>5</u>
<u>ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....</u>	<u>7</u>
<u>ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI .....</u>	<u>7</u>
<u>ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEGLI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE.....</u>	<u>7</u>
<u>ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE.....</u>	<u>8</u>
<u>ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE .....</u>	<u>9</u>
<u>ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE.....</u>	<u>9</u>
<u>ART. 14 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE .....</u>	<u>9</u>
<u>ART. 15 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE .....</u>	<u>11</u>
<u>CAPO III – GESTIONE DEI RICORSI .....</u>	<u>13</u>
<u>ART. 16 - GESTIONE DEI RICORSI – SEGRETARIO E DIRIGENTI.....</u>	<u>13</u>
<u>ART. 16-bis - GESTIONE DEI RICORSI – INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE.....</u>	<u>13</u>
<u>ART. 16-ter - GESTIONE DEI RICORSI – PERSONALE.....</u>	<u>13</u>
<u>CAPO IV - NORME FINALI.....</u>	<u>14</u>
<u>ART. 17 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA.....</u>	<u>14</u>
<u>ART. 18 - VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE.....</u>	<u>14</u>

### **CAPO I - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

#### **ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE**

Il Piano Performance inserito nell'apposita sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) costituisce oggetto di misurazione e di valutazione, e si compone di:

- a. obiettivi generali definiti a livello nazionale, secondo le specifiche dell'art. 5, comma 01, lettera a), e comma 1 del D. Lgs. 150/2009;
- b. centri di costo, riferiti alle attività tipiche dell'Ente desumibili dal bilancio, corredati di adeguati indici ed indicatori utili a misurarne le attività;
- c. obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;

- d. il sistema organizzativo di misurazione delle performance, rilevabile anche attraverso la soddisfazione dell'utenza.

Successivamente alla deliberazione di approvazione, il Piano Performance è soggetto a una o più verifiche intermedie, anche in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi, ovvero della necessità di variazioni correlate a mutamenti di condizioni organizzative o condizioni esterne.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, ed è pari al **51 %** del valore totale.

## **ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Ai fini della validazione della performance organizzativa si considerano gli obiettivi istituzionali con indicatori performanti, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente, e gli obiettivi gestionali assegnati ai Centri di Responsabilità.

Il processo valutativo, da parte del Nucleo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo.

Gli obiettivi sono validati in ragione della pertinenza e coerenza con i bisogni della collettività rilevati dagli strumenti di analisi disponibili.

La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei bisogni della collettività e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Documento Unico di Programmazione, Piano degli Obiettivi, P.E.G. ricondotti a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

## **ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla

comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- **Obiettivi specifici** dell'Amministrazione, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:
  - a) **Obiettivi di programma:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente (centri di costo), volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
  - b) **Obiettivi gestionali:** ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

**Tipologia Obiettivi:** Miglioramento, Innovativi, Sviluppo

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori:

- **Strategicità:** importanza politica;
- **Complessità:** interfunzionalità / grado di realizzabilità;
- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;
- **Economicità:** efficienza economica;

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 1 e 10 punti.

#### **ART. 4 - PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI**

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item). Viene attribuito un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali in relazione ai comportamenti attesi dai Dirigenti rispetto alla propria specifica funzione manageriale e dalle Incaricati di Elevata Qualificazione.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse e risulta dalle schede allegate al presente sistema.

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e degli incaricati di Elevata Qualificazione è pari al **49 %** della valutazione complessiva.

#### **ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

L'esito della validazione e pesatura degli obiettivi è reso noto tramite apposita comunicazione ai dirigenti.

#### **ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Ai fini della redazione della Relazione sul ciclo di gestione della Performance, il Segretario Generale e i Dirigenti aggiornano sotto la propria responsabilità gli indici/indicatori che esprimono lo stato di conseguimento degli obiettivi validati e il risultato dei centri di costo.

Il responsabile del controllo di gestione interno può chiedere chiarimenti o rendicontazioni specifiche su determinati valori di indici/indicatori dichiarati a consuntivo.

## **ART. 7 - COMPORAMENTI MANAGERIALI**

La valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e degli incaricati di Elevata Qualificazione è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

### **Relazione e integrazione**

Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.

Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

### **Innovatività**

Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.

Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.

Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.

Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

### **Gestione risorse economiche**

Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.

È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.

Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;

- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

#### **Orientamento alla qualità dei servizi**

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.

Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri qualitativi;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

#### **Capacità di valutazione e valorizzazione delle risorse umane**

Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati.

Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata mediante una significativa differenziazione dei giudizi.
- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa assegnati secondo la competenza;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori, limitando e gestendo gli eventuali conflitti;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale.

#### **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi**

Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;

- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

#### **Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi;
- rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza;
- rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC.

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
<b>Prestazione NETTAMENTE INFERIORE ALLE ATTESE</b>	<b>Prestazione INFERIORE ALLE ATTESE</b>	<b>prestazione PARZIALMENTE INFERIORE ALLE ATTESE</b>	<b>Prestazione ACCETTABILE</b>	<b>Prestazione ADEGUATA</b>	<b>Prestazione BUONA</b>	<b>prestazione ECCELLENTE (assenza di qualsiasi rilievo)</b>
il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

#### **ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Nella valutazione dei comportamenti manageriali il valutatore si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con i valutati.

A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario Generale, Sindaco e Assessori, colleghi, collaboratori e dipendenti, altri organi di controllo.

La valutazione dei comportamenti manageriali dei dirigenti e degli incaricati di Elevata Qualificazione è integrata da una valutazione "dal basso" da parte del personale dipendente, che viene chiamato ad esprimere un giudizio – in forma anonima – secondo elementi determinati annualmente dal Nucleo di Valutazione.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica ed è semplicemente volta a migliorare il processo valutativo, non vincolandone il contenuto.

#### **ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, il Nucleo di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione, anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il processo di valutazione che rimane comunque in capo ai valutatori designati.

#### **ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEGLI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE.**

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono indicati nell'apposita sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Ai fini della valutazione, di norma è assunto il valore medio dei risultati realizzati, espressi da indici/indicatori governabili e significativi; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 60% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (items) di valutazione di cui all'art. 7, integrata ai sensi dell'art. 8, è elaborata mediante le schede allegate.

Il documento contenente la valutazione finale del Segretario Generale e dei Dirigenti è consegnato dal Nucleo di Valutazione all'interessato a seguito di apposito colloquio.

Il documento contenente la valutazione finale degli incaricati di Elevata Qualificazione è consegnato dai Dirigenti individualmente agli interessati, anche attraverso un apposito colloquio.

#### **ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

Il sistema prevede quattro intervalli di valutazione, cui sono correlate le percentuali di premio indicate nella tabella seguente:

<b>(valutazione) VALORE min</b>	<b>(valutazione) VALORE MAX</b>	<b>% PREMIO</b>	<b>NOTE</b>
90,00%	100,00%	<b>100,00%</b>	
80,00%	89,99%	<b>75,00%</b>	
60,00%	79,99%	<b>50,00%</b>	
0,00%	59,99%	<b>0,00%</b>	Valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza. Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance

## CAPO II - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE

### ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione del personale è articolata in due parti:

- la prima afferente i comportamenti organizzativi e funzionale al raggiungimento degli obiettivi; costituisce elemento di valutazione ai fini della Performance Organizzativa;
- la seconda è riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse.

La parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa risulta prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 14 - e riprodotti in una apposita scheda (vedi allegati). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

Ai sensi dell'art. 9 comma 2 del D.Lgs. 150/2009, la valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE

Gli obiettivi indicati nel Piano performance, nonché tutti i dati relativi agli indici, indicatori di performance e grado di coinvolgimento dei singoli, sono formalmente resi noti ai dipendenti tramite la pubblicazione della relativa deliberazione di approvazione all'albo on-line.

È fatta salva la possibilità data ai dirigenti di organizzare specifici incontri con il personale assegnato, finalizzati all'approfondimento o ad una migliore specificazione di eventuali aspetti particolari.

### ART. 14 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione del personale è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

#### I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO:

##### a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**

Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione

##### b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**

Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli

##### c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **“APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA”** con una percentuale attribuita pari al **51 %** della valutazione complessiva.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

**I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI SONO:**

a) **Relazione e integrazione:** indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

b) **Innovatività: intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nella organizzazione.**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- iniziativa e propositività;
- autonomia e capacità di risolvere i problemi;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.

c) **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate.

d) **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.

e) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al **49 %** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **“COMPORAMENTI PROFESSIONALI”**.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede allegate.

La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
<b>Prestazione NETTAMENTE INFERIORE ALLE ATTESE</b>	<b>Prestazione INFERIORE ALLE ATTESE</b>	<b>prestazione PARZIALMENTE INFERIORE ALLE ATTESE</b>	<b>Prestazione ACCETTABILE</b>	<b>Prestazione ADEGUATA</b>	<b>Prestazione BUONA</b>	<b>prestazione ECCELLENTE (assenza di qualsiasi rilievo)</b>
il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/ricami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato motivi aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione

#### **ART. 15 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE**

La valutazione avviene nell'ambito della Direzione di appartenenza.

In caso di assegnazione del dipendente ad una Direzione diversa in corso d'anno:

- il dipendente è inserito nella procedura di valutazione della Direzione di assegnazione al 31/12 dell'anno di riferimento;
- il dirigente valutatore, individuato come sopra, deve sentire il dirigente che ha condiviso l'assegnazione del dipendente nell'anno considerato.

Per favorire un adeguato grado di differenziazione nelle valutazioni e corrispondere pertanto un concreto e appropriato riconoscimento ai dipendenti più meritevoli, la procedura di valutazione è volta ad ottenere una graduatoria dei dipendenti ordinata secondo la tabella che segue:

Intervallo di valutazione	% max di valutati per ciascuna Direzione (con arrotondamento matematico)	Note	Coefficiente di ponderazione
Superiore a 95,00	Max 5%		3
Da 85,00 a 95,00	Max 17,5 %		2,8
Da 75,00 a 84,99	Max 40%		2,5
Da 65,00 a 74,99	Max 35%		1,3
Inferiore a 65	Determinata per differenza, in conseguenza dei valori precedenti	Nessun premio in denaro	0

Il premio in denaro viene determinato calcolando i premi per i due distinti ambiti di valutazione (performance organizzativa e performance individuale), attingendo dai rispettivi budget, secondo i coefficienti di ponderazione sopra indicati.

Un punteggio finale della scheda di valutazione (performance individuale) superiore a 60,00 è considerato sufficiente ai fini del rendimento lavorativo; tuttavia, per beneficiare del premio in denaro, è necessario raggiungere una valutazione finale di almeno 65,00.

Al fine di superare eventuali eccessive asimmetrie nell'applicazione del sistema di valutazione, nonché di garantire il rispetto del sistema stesso, sono previste una o più sessioni collegiali di confronto tra i dirigenti, anche sulla base di statistiche o serie storiche elaborate dal Servizio Organizzazione e Gestione Risorse Umane.

Il premio in denaro è proporzionato:

- in base al regime orario seguito;
- in base alla decorrenza/cessazione del rapporto di lavoro, per gli assunti/cessati in corso d'anno;
- tenendo conto delle assenze del dipendente nel corso dell'anno, secondo queste regole:
  - a) In caso di assenze prolungate fino 30 gg, nessuna riduzione e premio assegnato per intero;
  - b) Da 31 gg. fino a 274 gg. di assenza, il premio sarà commisurato ai giorni di servizio effettivamente prestati;
  - c) Per periodi superiori a 274 gg. di assenza, il premio non sarà corrisposto.

Ai fini del conteggio delle assenze:

- non vengono computate le ferie;
- vengono sommati i permessi fruiti ad ore durante l'anno, conteggiando una giornata di assenza ogni 6 ore fruito.

Ai conteggi si applicano i normali criteri di arrotondamento matematici, alla seconda cifra decimale.

I resti generati dal meccanismo di proporzionamento del premio in denaro sopra descritto sono ripartiti tra i dipendenti che hanno conseguito valutazioni in ambito di performance individuale uguale o superiore a 65,00 punti, proporzionalmente al punteggio finale della scheda di valutazione.

Tale redistribuzione dei resti è funzionale alla mitigazione delle differenze di premio in denaro in esito alla ponderazione degli intervalli di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie, sia a livello generale che di Area, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti.

Le schede di valutazione vengono consegnate a ciascun dipendente dai dirigenti o da un loro delegato.

Per i dipendenti che durante la fase di consegna delle valutazioni risultano assenti (o che sono cessati dal servizio), la consegna avviene a cura del Servizio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, secondo le modalità ritenute più efficaci.

Per i dipendenti che, sebbene avvisati della consegna delle schede di valutazione, non provvedono a ritirarla entro 10 giorni dalla comunicazione, la valutazione si intende accettata.

## **CAPO III – GESTIONE DEI RICORSI**

### **ART. 16 - GESTIONE DEI RICORSI – SEGRETARIO E DIRIGENTI**

Entro cinque giorni dalla ricezione della scheda il valutato può richiedere:

- al Segretario, se il valutato è dirigente,
- al Dirigente del Servizio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, se il valutato è il Segretario,

il riesame di tutta o parte della valutazione, fornendo contestualmente adeguata documentazione a supporto. La richiesta è inviata per conoscenza al Servizio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane (che svolge il ruolo di segreteria del Nucleo di Valutazione).

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta. I giorni sono computati da calendario. Se la scadenza coincide con un giorno festivo, essa viene posticipata al primo giorno utile successivo.

### **ART. 16-bis - GESTIONE DEI RICORSI – INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

Entro cinque giorni dalla ricezione della scheda il valutato può richiedere al valutatore il riesame di tutta o parte della valutazione, fornendo contestualmente adeguata documentazione a supporto. La richiesta è inviata per conoscenza al Servizio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane (che svolge il ruolo di segreteria del Nucleo di Valutazione).

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente (per conoscenza, al Nucleo di Valutazione tramite la sua segreteria). I giorni sono computati da calendario. Se la scadenza coincide con un giorno festivo, essa viene posticipata al primo giorno utile successivo.

### **ART. 16-ter - GESTIONE DEI RICORSI – PERSONALE**

Entro cinque giorni dalla ricezione della scheda il valutato può richiedere al valutatore il riesame di tutta o parte della valutazione, fornendo contestualmente adeguata documentazione a supporto. La richiesta è inviata per conoscenza al Servizio Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane (che svolge il ruolo di segreteria del Nucleo di Valutazione).

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta, dando riscontro al ricorrente (per conoscenza, al Nucleo di Valutazione tramite la sua segreteria). I giorni sono computati da calendario. Se la scadenza coincide con un giorno festivo, essa viene posticipata al primo giorno utile successivo.

## **CAPO IV - NORME FINALI**

### **ART. 17 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

Qualora ritenuto necessario, il Nucleo di Valutazione propone revisioni o innovazioni della metodologia di valutazione.

### **ART. 18 - VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE**

Il dipendente, il Dirigente o l'incaricato di Elevata Qualificazione sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo a essere valutato per l'anno di riferimento.

SEGRETARIO GENERALE	ANNO	
eventuali funzioni gestite	% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	51%
	% COMPORTAMENTI MANAGERIALI	49%

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
	51%	Grado di raggiungimento						
COMPORTAMENTI MANAGERIALI	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente <i>Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni</i>	5							
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali <i>Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente</i>	10							
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali <i>Tempi di risposta</i>	10							
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00 <i>competenza a risolvere i problemi</i>	8							
Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori <i>Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo</i>	10							
Capacità di motivare le risorse umane <i>gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto</i>	6							
<b>VALUTAZIONE COMPORTAMENTI</b>	<b>49%</b>	49	0	0	0	0	0	0

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,00%	ESITO COMPLESSIVO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	0,00%		

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

**Osservazioni del valutato**

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne: _____	Insufficienza risorse tecnologiche _____
Ostacoli normativi _____	Insufficienza risorse materiali _____
Difficoltà logistiche _____	Mancanza di specifiche risorse umane _____
Errata allocazione risorse umane _____	Inadeguata formazione del personale _____
Scarsa motivazione del personale _____	Inadeguata programmazione _____
Flussi comunicativi critici _____	Presenza di criticità nei processi _____
Instabilità organizzativa _____	

Altro.....



	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Capacità di valutazione e valorizzazione delle risorse umane</b>	1	2	3	4	5	6	7	
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi								
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa assegnati secondo competenza								
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori, limitando e gestendo gli eventuali conflitti								
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	1	2	3	4	5	6	7	
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate								
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale								
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità								
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi								
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza</b>	1	2	3	4	5	6	7	
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi								
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza								
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00

<b>DIREZIONE</b>		<b>ANNO</b>	<b>0</b>
<b>0</b>		<b>% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>51%</b>
<b>DIRIGENTE</b>		<b>% COMPORAMENTI</b>	<b>49%</b>
<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>			
<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE</b>	<b>51%</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>	
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI</b>	<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	
Relazione e integrazione	6	0,00	
Innovatività	5	0,00	
Gestione risorse economiche	6	0,00	
Orientamento alla qualità dei servizi	8	0,00	
Capacità di valutazione e valorizzazione delle risorse umane	9	0,00	
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	7	0,00	
Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	8	0,00	
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI MANAGERIALI</b>	<b>49%</b>	<b>49</b>	<b>0,00%</b>

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,00%	ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	0,00%		

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1,00 e 3,99 integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

**Osservazioni del valutato**

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne: <input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche___ <input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi <input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali ___ <input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche <input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane <input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane <input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale <input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale <input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione ___ <input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici <input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi___ <input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro.....	



orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità								
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi								
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00

<b>DIREZIONE</b>	<b>ANNO</b>	<b>0</b>
<b>0</b>	<b>% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>51%</b>

<b>INCARICATO/A DI ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	<b>% COMPORAMENTI</b>	<b>49%</b>
<b>0</b>		

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE</b>	<b>51%</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>
--	------------	--------------------------------

COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI	PESO	VALUTAZIONE
Relazione e integrazione	8	0,00
Innovatività	7	0,00
Gestione risorse economiche	9	0,00
Orientamento alla qualità dei servizi	8	0,00
Capacità di valutazione e valorizzazione delle risorse umane	10	0,00
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	7	0,00
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI MANAGERIALI</b>	<b>49%</b>	<b>0,00</b>
		<b>0,00%</b>

<b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>0,00%</b>		

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

**Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1,00 e 3,99 integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti**

**Osservazioni del valutato**

**Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento**

Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Altro.....



Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza									
Sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Rispetto dei termini dei procedimenti									
livello di formazione svolta attraverso corsi, seminari e formazione e-learning riscontrabili oggettivamente									
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento									
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento									
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta									
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer									
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>49</b>	<b>0,00</b>				<b>0,00%</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>0,00%</b>		

<b>Eventuali Osservazioni del valutatore sui risultati:</b>
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate



Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza									
Sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Rispetto dei termini dei procedimenti									
livello di formazione svolta attraverso corsi, seminari e formazione e-learning riscontrabili oggettivamente									
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento									
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento									
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta									
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer									
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>49</b>	<b>0,00</b>				<b>0,00%</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>0,00%</b>		

**Eventuali Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate



Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate									
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni									
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Rispetto dei termini dei procedimenti o delle attività assegnate									
Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi									
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento									
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Capacità di comprensione degli obiettivi e delle attività e conseguente adattamento del proprio comportamento									
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta									
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer									
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>49</b>	<b>0,00</b>				<b>0,00%</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>0,00%</b>		

**Eventuali Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate



<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate									
Cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate									
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Rispetto dei tempi delle attività programmate									
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Codice di comportamento									
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0,00</b>
Capacità di comprensione delle disposizioni in merito alle attività da svolgere									
Capacità nell'organizzazione dei lavori programmati									
Rispetto delle prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro									
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>49</b>	<b>0,00</b>				<b>0,00%</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>0,00%</b>		

**Eventuali Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate