SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Direttore, Dirigenti e Posizioni Organizzative Personale dei livelli

(approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 36 del 18.12.2019)

Sommario

CAPO I **3**
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA **3**
ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE **3**
ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 3
ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 4
ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI 5
ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI 5
ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE 6
ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI 6
ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI 9
ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI 10
ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO 10
ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE 11
CAPO II 12
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI 12
ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI 12
ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI 12
ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI 12
ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI 13
ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI 15
ART. 17 GESTIONE DEI RICORSI **16**
CAPO III NORME FINALI 17
ART. 18 PARERE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA **17**
ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE **17**

CAPO I

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi generali definiti a livello nazionale e gli obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;
- sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso la soddisfazione dell'utenza.

La misurazione delle performance ha frequenza semestrale e viene effettuata di norma entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.
Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

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, pari al **60%** sul 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 specifici 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 e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento.
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 prodotti o delle utilità riferite al cliente finale,

fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione 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. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;

- **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, dipartimenti, 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, 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 di bilancio indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

Tipologia Obiettivi: Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (nuovi servizi)

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

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

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **A**lta – **M**edia – **B**assa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

Il Nucleo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali in relazione ai comportamenti attesi dal Direttore e dai Dirigenti rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Direttore/Dirigenti attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale del Direttore, dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, è pari al **49%** della valutazione complessiva.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

Il Nucleo di Valutazione comunica formalmente al Direttore/Dirigenti l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa e la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento al Direttore/Dirigenti.

È compito del Direttore/Dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e a cascata al personale coinvolto.

Entro 15 giorni e non oltre 45 giorni dall' approvazione del Piano delle Performance, contenuto nel PEG, il Direttore/Dirigenti comunicheranno gli obiettivi alle Posizioni Organizzative e le Posizioni Organizzative a loro

volta li comunicheranno, entro gli stessi termini, a tutti i dipendenti, anche attraverso incontri di gruppo con le diverse unità operative.
Entro gli stessi termini verranno inviate a tutti i dipendenti le schede di valutazione individuali, con l'indicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi, contenuti nei sotto-fattori presenti nelle stesse schede.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Direttore/Dirigenti e le Posizioni Organizzative presentano, sotto la propria responsabilità, al Nucleo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.
A richiesta del Nucleo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.
In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.
Il Nucleo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.
Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse al Consiglio di Amministrazione per le determinazioni alla stessa spettanti.

ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali del Direttore, dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative 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 quali-quantitativi;
- 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;

Gestione 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 informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

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
prestazione NEGATIVA	**prestazione NON ADEGUATA**	**prestazione NON SUFFICIENTE**	**prestazione SUFFICIENTE**	**prestazione ADEGUATA**	**prestazione BUONA**	**prestazione ECCELLENTE**
Nettamente inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese 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 Nucleo di Valutazione si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il Direttore/Dirigenti e i titolari di Posizione Organizzativa. A titolo esemplificativo se ne

elencano alcuni: Presidente e Consiglio di Amministrazione, Segretario Generale, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo.
Il Nucleo di Valutazione supporta la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte ad accertare il livello di benessere organizzativo e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.
La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo al Nucleo di Valutazione.

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 contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL DIRETTORE , DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli artt. 2, 3 e 4.
I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono evidenziati nel Piano delle Performance.
Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.
Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 70% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.
La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. A), A1) A2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Direttore e dei Dirigenti è consegnato dal Nucleo di Valutazione in occasione di un colloquio appositamente convocato.
La proposta di valutazione è trasmessa al Consiglio di Amministrazione entro 3 (tre) giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere al Nucleo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà al Nucleo di Valutazione adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta.
Ove sia stata richiesta la revisione la proposta è trasmessa entro 3 (tre) giorni dalla conclusione della procedura. Il CdA entro i successivi 10 giorni determina sulle proposte, accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato dal Direttore/Dirigente individualmente agli interessati in apposito colloquio.
A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro cinque giorni il richiedente fornirà al Direttore/Dirigente adeguata documentazione a supporto.
La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e al Nucleo di Valutazione.

ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEL DIRETTORE, DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%.**
Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%.**
Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%.**
Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.
Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

CAPO II
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte 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 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.
La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.
Il Direttore, i Dirigenti e le Posizioni Organizzative, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il Direttore/ i Dirigenti /la Posizione Organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.
Il Direttore/ i Dirigenti /la Posizione Organizzativa è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Direttore e i Dirigenti, con il supporto delle Posizione Organizzative, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui all'art. 5, comma 2 del D.lgs 150/2009 e s.m.i., elabora le valutazioni individuali intermedie.
In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli obiettivi e indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.
In corso d'anno le Posizioni Organizzative consegneranno ai dipendenti una valutazione intermedia, di modo tale che i destinatari, avutane comunicazione, possano correggere il proprio operato in modo tale da

migliorare il giudizio nella valutazione finale. Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. La posizione organizzativa indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli 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'l'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 individuale alla performance organizzativa"** con una percentuale attribuita pari al **51%** della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.
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 **40%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **"Comportamenti 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 in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

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

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	**prestazione INSODDISFACENTE**	**prestazione NON SUFFICIENTE**	**prestazione SUFFICIENTE**	**prestazione ADEGUATA**	**prestazione BUONA**	**prestazione ECCELLENTE**
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 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. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.
Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%.**
Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%.**
Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%.**
Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

Il Nucleo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dal Direttore e dai Dirigenti(Posizioni Organizzative e Personale dei livelli); qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A a D.

Ogni dipendente sarà portato a conoscenza delle valutazioni che lo interessano individualmente e di quelle relative al grado di raggiungimento dell'obiettivo complessivo in modo chiaro e completo e avrà diritto di aver copia del documento. E' fatto divieto di pubblicizzare le valutazioni individuali che rimangono nella sfera della privacy e trattate in tal senso. La presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione e responsabilità del Responsabile.

ART. 17 GESTIONE DEI RICORSI

La scheda di valutazione finale è consegnata dal Responsabile individualmente agli interessati.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro dieci giorni il richiedente fornirà al Responsabile adeguata documentazione a supporto.

Per ogni valutazione sarà ammesso il riesame con contraddittorio da parte dei soggetti interessati eventualmente assistiti dai loro rappresentanti sindacali ed in presenza del Direttore o del Dirigente e/o del Nucleo di Valutazione

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla recezione della documentazione e dall'effettuazione del contradditorio, dando opportuna comunicazione al ricorrente e al Nucleo di Valutazione.

CAPO III NORME FINALI

ART. 18 PARERE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionato al parere vincolante del Nucleo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

Il dipendente, Direttore, Dirigenti, Posizione Organizzativa o collaboratore, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo a essere valutato per l'anno di riferimento.

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***	ANNO
SERVIZIO		**2019**
DIPENDENTE	***Nome Cognome***	
Categoria	*Categoria*	
Profilo Professionale	**Assistenti sociali**	

Obiettivi assegnati
Descrizione (processo performante/obiettivo esecutivo)
Accoglienza al cittadino, sportello sociale e segretariato sociale
Erogazione contributi economici a persone disagiate (tutte le categorie)
Servizi territoriali per minori e famiglie
Inserimento di minori, minori e madri in servizi residenziali e affido famigliare
Adozioni
Attività ed interventi di sostegno alla domiciliarità ai disabili
Attività ed interventi di sostegno alla domiciliarità agli anziani
Servizi per anziani in situazione residenziale
Sostegno agli adulti in difficoltà
Gestione delle tutele

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**51%**			
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie competenze relazionali ed emotive									
Costanza dell' impegno nelle prassi di lavoro	**20**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Costanza dell' impegno nel tempo di lavoro	**10**								**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	**51**	**0,00**				**0,00%**			

Motivazioni del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

LEGENDA:

1 NEGATIVO: *il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa.*

2 INSODDISFACENTE *: il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi.*

3 NON SUFFICIENTE: *il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione.*

4 ***SUFFICIENTE:*** *il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative.*

5 ADEGUATO: *il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento.*

6 BUONO: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione.*

7 ECCELLENTE: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione.*

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***
SERVIZIO	
DIPENDENTE	***Nome Cognome***
Categoria	*Categoria*
Profilo Professionale	**Assistenti sociali**

ANNO
2019

COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**49%**			
Relazione e integrazione	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori									
Partecipazione alla vita organizzativa									
Capacità di lavorare in team									
Innovatività	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Iniziativa e propositività									
Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
Gestione risorse economiche e/o strumentali	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate									
Cura della propria immagine in relazione al ruolo									
Orientamento alla qualità dei servizi	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Rispetto dei termini dei procedimenti									
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									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
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									
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	**49**	**0,00**				**0,00%**			

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	**0,00%**	**ESITO COMPLESSIVO:**	**0,00%**
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	**0,00%**		

Motivazioni del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***	ANNO	
SERVIZIO		**2019**	
DIPENDENTE	***Nome Cognome***		
Categoria	*Categoria*		
Profilo Professionale	**Educatori Professionali**		

Obiettivi assegnati
Descrizione (processo performante/obiettivo esecutivo)
Servizi territoriali per minori e famiglie
Inserimento di minori e minori e madri in servizi residenziali e affido famigliare
Servizi residenziali per disabili (Arcobaleno)
Servizi diurni rivolti a minori ed adulti con disabilità e servizi rivolti a disabli sensoriali (3 CC.DD.SS.TT.EE.)
Progetto mediazione al lavoro ex legge 68 ed inserimento lavorativo di persone svantaggiate

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**51%**			
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie competenze relazionali ed emotive									
Costanza dell' impegno nelle prassi di lavoro	**20**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Costanza dell' impegno nel tempo di lavoro	**10**								**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	**51**	**0,00**				**0,00%**			

Motivazioni del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

LEGENDA:

1 NEGATIVO: *il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa.*

2 INSODDISFACENTE *: il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi.*

3 NON SUFFICIENTE: *il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione.*

4 ***SUFFICIENTE:*** *il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative.*

5 ADEGUATO: *il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento.*

6 BUONO: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione.*

7 ECCELLENTE: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione.*

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***	ANNO	
SERVIZIO		**2019**	
DIPENDENTE	***Nome Cognome***		
Categoria	*Categoria*		
Profilo Professionale	**Educatori Professionali**		

COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**49%**			
Relazione e integrazione	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori									
Partecipazione alla vita organizzativa									
Capacità di lavorare in team									
Innovatività	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Iniziativa e propositività									
Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
Gestione risorse economiche e/o strumentali	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate									
Cura della propria immagine in relazione al ruolo									
Orientamento alla qualità dei servizi	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Rispetto dei termini dei procedimenti									
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									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
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									
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	**49**	**0,00**				**0,00%**			

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	**0,00%**	**ESITO COMPLESSIVO:**	**0,00%**
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	**0,00%**		

Motivazioni del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***	ANNO
SERVIZIO		**2019**
DIPENDENTE	***Nome Cognome***	
Categoria	*Categoria*	
Profilo Professionale	**Operatore Socio Sanitario**	

Obiettivi assegnati
Descrizione (processo performante/obiettivo esecutivo)
Servizi territoriali per minori e famiglie
Servizi residenziali per disabili (Arcobaleno)
Servizi diurni rivolti a minori ed adulti con disabilità e servizi rivolti a disabli sensoriali (3 CC.DD.SS.TT.EE.)
Attività ed interventi di sostegno alla domiciliarità agli anziani
Sostegno agli adulti in difficoltà

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**51%**			
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Motivazione									
Livello di crescita delle competenze proprie									
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie competenze relazionali ed emotive									
Costanza dell' impegno nelle prassi di lavoro	**20**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Costanza dell' impegno nel tempo di lavoro	**10**								**0,00**
Perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	**51**	**0,00**				**0,00%**			

Osservazioni del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

LEGENDA:

1 NEGATIVO: *il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa.*

2 INSODDISFACENTE *: il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi.*

3 NON SUFFICIENTE: *il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione.*

4 ***SUFFICIENTE:*** *il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative.*

5 ADEGUATO: *il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento.*

6 BUONO: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione.*

7 ECCELLENTE: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione.*

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***
SERVIZIO	
DIPENDENTE	***Nome Cognome***
Categoria	*Categoria*
Profilo Professionale	**Operatore Socio Sanitario**

ANNO
2019

COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**49%**			
Relazione e integrazione	**14**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori									
Partecipazione alla vita organizzativa									
Capacità di lavorare in team									
Innovatività	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Iniziativa e propositività									
Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Gestione risorse economiche e/o strumentali	**11**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate									
Cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate									
Orientamento alla qualità dei servizi	**11**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
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									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	**6**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
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									
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	**49**	**0,00**				**0,00%**			

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	**0,00%**	**ESITO COMPLESSIVO:**	**0,00%**
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	**0,00%**		

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

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***	ANNO
SERVIZIO		**2019**
DIPENDENTE	***Nome Cognome***	
Categoria	*Categoria*	
Profilo Professionale	**Esecutore / Istruttore / Istruttore Direttivo**	

Obiettivi assegnati
Descrizione (processo performante/obiettivo esecutivo)
Servizi di supporto interno: gestire la programmazione finanziaria e la funzione amministrativa-contabile e fiscale
Servizi di supporto interno: gestire le risorse umane e l'organizzazione
Servizi di supporto interno: gestire acquisti di beni, servizi e forniture
Servizi di supporto interno: gestire i sistemi informativi e la comunicazione
Servizi di supporto interno: gestire la segreteria, il protocollo
Iniziative progettuali

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**51%**			
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	**8**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	**13**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie competenze relazionali ed emotive									
Costanza dell' impegno nelle prassi di lavoro	**20**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Costanza dell' impegno nel tempo di lavoro	**10**								**0,00**
Assunzione degli obiettivi che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	**51**	**0,00**				**0,00%**			

Motivazione del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

LEGENDA:

1 NEGATIVO: *il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa.*

2 INSODDISFACENTE *: il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi.*

3 NON SUFFICIENTE: *il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione.*

4 ***SUFFICIENTE:*** *il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative.*

5 ADEGUATO: *il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento.*

6 BUONO: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione.*

7 ECCELLENTE: *il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione.*

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione

COMUNE DI xxxxxxxxxxxxxxxxxx

AREA	***Area***
SERVIZIO	
DIPENDENTE	***Nome Cognome***
Categoria	*Categoria*
Profilo Professionale	**Esecutore / Istruttore / Istruttore Direttivo**

ANNO
2019

COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	**% incidenza VALUTAZIONE**				**49%**			
Relazione e integrazione	**11**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi									
Partecipazione alla vita organizzativa									
Capacità di lavorare in team									
Innovatività	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Iniziativa e propositività									
Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
Gestione risorse economiche e/o strumentali	**8**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza									
Sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
Orientamento alla qualità dei servizi	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
Rispetto dei termini dei procedimenti									
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									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	**9**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**0,00**
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									
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	**49**	**0,00**				**0,00%**			

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	**0,00%**	**ESITO COMPLESSIVO:**	**0,00%**
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	**0,00%**		

Motivazioni del valutatore sui risultati:

da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni

Firma compilatore: Firma interessato: Data compilazione