



COMUNE DI GORNO

Provincia di Bergamo

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (art. 7 D.Lgs 150/2009)

INDICE

1. Oggetto
2. Formazione degli obiettivi e risorse – fasi e tempi
3. Contenuto del Piano delle Performance
4. Valutazione della Performance Organizzativa
5. Valutazione della Performance Individuale
6. Struttura e sistema per la valutazione delle performance del personale collocato in Posizione Organizzativa
7. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa
8. Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto
9. Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto
10. Partecipazione dei dipendenti ad eventuali obiettivi specifici (es. ex art. 67.5 CCNL 2016-2018)
11. Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione

Allegato 1: scheda di valutazione delle prestazioni del personale in posizione organizzativa

Allegato 2: scheda di valutazione per il personale non titolare di posizione organizzativa – cat D

Allegato 3: scheda di valutazione per il personale non titolare di posizione organizzativa – cat C

Allegato 4: scheda di valutazione per il personale non titolare di posizione organizzativa – cat B-A

1. Oggetto

Le disposizioni contenute nel presente provvedimento disciplinano il sistema di misurazione e di valutazione della "performance" organizzativa e individuale.

2. Formazione degli obiettivi e risorse – fasi e tempi

- Anche sulla base degli indirizzi strategici emersi in sede di redazione del DUP, il Sindaco propone alla Giunta, per l'adozione, il Piano delle Performance contenente la programmazione degli obiettivi del triennio successivo, con declinazione, per l'annualità successiva, degli stessi obiettivi in piani d'azione annuali.
- Il documento di cui al comma precedente, di norma, viene unificato con il Piano esecutivo di gestione, contenente l'articolazione del bilancio in capitoli ed articoli.
- Il Piano deve essere pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente, del sito comunale per opportuna diffusione ai cittadini interessati.

3. Contenuto del Piano delle Performance

- Il Piano della Performance costituisce il documento programmatico, costantemente aggiornato ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, che definisce, con riferimento agli obiettivi individuati ed alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'ente nonché gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili e relativi indicatori.
- Il Piano delle Performance contiene la rappresentazione degli obiettivi strategici e operativi, definiti in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione. Essi devono essere riferiti a un arco temporale determinato, definiti in modo specifico e misurabili in termini oggettivi e chiari, tenuto conto della qualità e quantità delle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili. Gli obiettivi del PdP contengono l'indicazione del Dirigente responsabile, i pesi ponderali dei singoli obiettivi ai fini della valutazione e gli indicatori di misurazione per ciascun obiettivo.

4. Valutazione della Performance organizzativa

La Performance organizzativa dell'Ente si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che possono essere di ente, di singole unità organizzative o gruppi di risorse, e presentano le seguenti caratteristiche:

- rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti e alla missione istituzionale e prevista anche dalle norme;
- concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
- orientati al perfezionamento dei servizi e processi erogati dall'ente;
- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

5. Valutazione della Performance individuale

La valutazione della Performance individuale riguarda:

- i comportamenti organizzativi ovvero le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.
- il contributo fornito al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione

Tutte le valutazioni annuali saranno raccolte nei fascicoli personali degli interessati e di esse si terrà conto nei percorsi di carriera e per i titolari di posizione organizzativa di categoria D, anche all'atto di assegnazione o del rinnovo di incarico.

6. Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale collocato in Posizione Organizzativa

La valutazione della performance del personale Titolare di Posizione Organizzativa prende in esame i seguenti fattori:

- a) Valutazione della performance individuale, attraverso una valutazione dei comportamenti e delle competenze della P.O. nell'area gestionale, relazionale e dell'innovazione: **peso 30%**;
- b) Valutazione della performance organizzativa, attraverso una valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati: **peso 70%**

Il personale in Posizione Organizzativa è valutato attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

La **performance individuale** viene valutata attribuendo un punteggio da 0 a 3 ai parametri elencati nella PARTE A della Tabella 1.

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 60.

La **performance organizzativa** viene invece valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi assegnati in sede di approvazione del Piano della Performance.

Ad ogni obiettivo viene attribuito un valore in base all'importanza e alla complessità.

La somma dei valori attribuiti ai vari progetti deve essere pari a 140.

Perché gli obiettivi si possano intendere raggiunti va ottenuto il punteggio minimo di 90 su 140.

Per la valutazione della performance organizzativa viene utilizzato lo schema riportato nella PARTE B della Tabella 1

La determinazione del punteggio effettivo per ogni singolo obiettivo assegnato si ottiene moltiplicando il valore attribuito al singolo obiettivo per la percentuale di raggiungimento.

Il punteggio finale del raggiungimento degli obiettivi è pari alla somma dei punteggi parziali ottenuti, come indicato nella tabella 1 - *Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati al TPO.*

Tabella n° 1: *Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati ai TPO*

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE						
1	AREA GESTIONALE	0	1	2	3	note
	<p align="center">1. Competenze professionali espresse</p> <p>1.1 Acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le competenze richieste dal ruolo</p> <p>1.2 Applicare l'insieme di competenze e conoscenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro</p> <p align="center">2. Orientamento ai risultati</p> <p>2.1 Applicarsi costantemente al raggiungimento degli obiettivi</p> <p>2.2 Fornire stimoli ai collaboratori per il perseguimento degli obiettivi</p> <p>2.3 Adeguare i propri comportamenti alle necessità dell'organizzazione</p> <p align="center">3. Controllo organizzativo e operativo</p> <p>3.1 Verifica periodica sull'andamento dei programmi</p> <p>3.2 Correggere eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste</p>					

TOTALE AREA (massimo punti 21)					
--------------------------------	--	--	--	--	--

2	AREA RELAZIONALE	0	1	2	3	note
	4. Gestione delle risorse umane					
	4.1 Motivare i collaboratori					
	4.2 Valorizzare i collaboratori, aiutandoli a crescere professionalmente (formazione/aggiornamento)					
	4.3 Valutare i collaboratori in modo, oggettivo					
	5. Leadership e gestione del gruppo					
	5.1 Suscitare consenso e collaborazione					
	5.2 Coordinare e orientare il gruppo ai risultati					
	6. Comunicazione organizzativa					
	6.1 Diffondere informazioni e conoscenze a collaboratori/colleghi					
	6.2 Prevedere e programmare specifici momenti e metodologie per comunicare efficacemente con i propri colleghi e collaboratori					
	7. Orientamento all'utenza esterna					
7.1 Saper ascoltare le esigenze degli utenti e rappresentarle all'interno						
7.2 Fornire risposte chiare e percorribili alle domande degli utenti con toni adeguati						
TOTALE AREA (massimo punti 27)						

3	AREA INNOVAZIONE	0	1	2	3	note
	8. Innovatività e creatività					
	8,1 Innovare le forme di gestione e i processi di lavoro					
	9. Flessibilità					
	9.1 Sapersi adeguare ai cambiamenti dell'organizzazione					
	9.2 Applicare le regole e le procedure con flessibilità					
9.3 Essere disponibili ad accettare suggerimenti e proposte nuove						
TOTALE AREA (massimo punti 12)						

Nota:

0= Non ha espresso il comportamento

1 = Ha parzialmente espresso il comportamento

2 = Ha espresso il comportamento adeguatamente

3 = Ha espresso il comportamento in maniera ottimale

TOTALE PARTE A) _____ (massimo punti 60)

PARTE B – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
(minimo punti 90 - massimo 140)

Obiettivo				
Descrizione sintetica	Tempistica	Valutazione attività iniziale	Modifica valutazione	Valutazione attività svolta
Totali				

SCHEDA OBIETTIVO

Descrizione analitica:			
Responsabile:			
Tipologia:	area	unità organizzativa	individuale
Caratteristiche:	mantenimento	miglioramento	sviluppo
Dipendenti coinvolti:			

VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO

Descrizione analitica:				
Attività	Tempistica	Valutazione attività	Modifica valutazione	Valutazione pesata
Valutazione dell'obiettivo				

TOTALE PARTE B) _____ (massimo punti 140)

VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE NEL SUO COMPLESSO

		%	NOTE
A	PERFORMANCE INDIVIDUALE		
B	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		
	PUNTEGGIO COMPLESSIVO		

7. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione del Titolare di Posizione Organizzativa

Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, il Nucleo di Valutazione predispone la valutazione relativa ad ogni Titolare di Posizione Organizzativa e attribuisce la valutazione finale, quale proposta per il Presidente.

Il punteggio di valutazione espresso in centesimi determina la percentuale di premio spettante al TPO ai sensi dell'art. 15 del CCNL Funzioni Locali 2016-2018.

L'ente può definire una percentuale del premio di risultato rapportato al valore dell'indennità di posizione goduta dal responsabile che va da un minimo del 15% ad un massimo del 25%, in funzione delle risorse disponibili.

Si considera "valutazione negativa" ai fini dell'insufficiente rendimento un punteggio complessivo inferiore a 50 punti percentuali.

8. Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto

La valutazione del personale di comparto prende in esame i seguenti fattori.

- a) **il contributo fornito al raggiungimento degli specifici obiettivi** assegnati nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza: **peso 50%**

- b) **l'impegno e qualità individuale, l'adattamento operativo e l'orientamento all'utenza ed alla collaborazione** dimostrati nel periodo considerato, ovvero i comportamenti organizzativi: **peso 50%**.

Tutti i dipendenti sono valutati dai titolari di posizione organizzativa con riferimento al personale assegnato, attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo nonché di eventuali obiettivi specifici (ex art. 67.5 CCNL 2016-2018); colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

Il contributo dato alla Performance (performance) per il raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza (peso 50 punti percentuali = 5/10) è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. Questa valutazione riguarda il contributo complessivo prestato dal dipendente rispetto agli obiettivi assegnati annualmente alla struttura di appartenenza nell'ambito della programmazione definita con il PEG/Piano della Performance in cui il dipendente è coinvolto.

Il punteggio ottenibile è determinato dal prodotto della valutazione per il peso del fattore - es. $(5 \cdot 50) / 10 = 25$ punti

Tabella n° 2: Parametri per la determinazione del contributo dato alla Performance (performance) della struttura di appartenenza

Valutazione	Significato	Valore
Insufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo	1 - 2
Minimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente	3 - 4
Sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi	5 - 6
Discreto contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi	7 - 8
Ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi	9 - 10

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato, (peso 50 punti percentuali) è effettuata sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. I parametri impiegati sono calibrati in funzione della categoria di appartenenza, come specificato nelle tabelle che seguono.

Tabella n° 3: Parametri di valutazione del comportamento organizzativo (cat. D)

		A	B	C
Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = $A \cdot B / 10$)
Impegno e qualità della	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto	20		

Performance individuale	dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche			
Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti - polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	15		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto	15		
TOTALE		50		50 punti

Tabella n° 4: Parametri di valutazione del comportamento organizzativo (cat. C)

		A	B	C
Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B/10)
Impegno e qualità della Performance individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	20		
Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti - polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	15		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto	15		
TOTALE		50		50 punti

Tabella n° 5: Parametri di valutazione del comportamento organizzativo (cat. B-A)

		A	B	C
Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B/10)
Impegno e qualità della Performance individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data	10		

	<ul style="list-style-type: none"> - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche 			
Adattamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi 	15		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto 	25		
TOTALE		50		50 punti

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Tabella n° 6: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0-2
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	3-4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	5-6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	7-8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	9-10

9. Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto

Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, i TPO sulla base della rendicontazione effettuata, e previa comunicazione al NdV (per verifica del rispetto dei criteri di valutazione meritocratica previsto dal D.lgs 150/2009), comunica all'Ufficio personale il punteggio attribuito alla performance del personale valutato, contestualmente alla consegna delle schede di valutazione, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di settore per tempo vigenti.

I criteri per la determinazione degli importi destinati alla incentivazione di produttività connessa ai comportamenti organizzativi ed al contributo ai risultati di struttura, nonché i criteri per determinare la quota destinata alla premialità per obiettivi specifici, di cui al successivo articolo, vengono definiti con la contrattazione decentrata annuale.

La contrattazione decentrata definisce altresì, ai sensi dell'art. 69 del CCNL Funzioni Locali 2016-2018, le modalità di riconoscimento della maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b secondo criteri di selettività e meritocrazia.

Si considera, ai fini di quanto previsto dall'art. 55-quater comma 2 del d.lgs. 165/2001, "valutazione negativa" ai fini dell'insufficiente rendimento una valutazione inferiore a 50/100 punti.

10. Partecipazione dei dipendenti ad eventuali obiettivi specifici (es. ex art. 67.5 CCNL 2016-2018)

Una ulteriore area di valutazione per il personale riguarda il raggiungimento di specifici obiettivi, individuali e/o di piccolo gruppo, assegnati in sede di attribuzione dei piani delle attività in conformità dell'attuazione degli indirizzi strategici o dei documenti programmatici dell'ente.

La numerosità e consistenza degli obiettivi specifici può essere variabile di anno in anno e non riguardare tutti i dipendenti dell'ente.

Gli obiettivi specifici sono proposti in sede di programmazione e definiti all'interno del Piano della Performance evidenziati in apposita sezione.

In funzione della diversa complessità e/o strategicità degli obiettivi specifici potranno essere definiti pesi differenti, che contribuiscono ad una eventuale differente attribuzione delle risorse premiali messe a disposizione. La valutazione della complessità e/o strategicità viene effettuata di volta in volta dalla Giunta all'atto dell'assegnazione del PEG/Piano Performance.

I risultati degli obiettivi assegnati alle strutture operative vengono misurati sulla base degli appositi indicatori previsti nelle schede – obiettivo del PdP e in base all'effettiva conclusione dell'attività programmata. Si prevede che, a cura del NdV, vengano effettuati periodici monitoraggi sull'andamento degli obiettivi specifici, onde consentire eventuali rettifiche degli stessi in funzione del concreto stato di attuazione.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato. Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale.

Tale compito di valutazione è riservato al NdV che renderà, come previsto dal CCNL e dalle indicazioni ARAN in materia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati.

Il riconoscimento del risultato da parte del NdV comporta la possibilità di poter riconoscere al soggetto o al gruppo di lavoro la quota di premio relativa.

Il personale TPO ha la responsabilità di valutare il contributo fornito dal singolo dipendente che partecipa all'obiettivo stesso, proponendo una percentuale di riconoscimento del premio di risultato eventualmente previsto. E' possibile, in sede preventiva, da parte della Giunta definire grandezze di apporti differenti da parte dei dipendenti coinvolti nell'obiettivo.

11. Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione

I meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate prevedono il seguente iter procedurale:

- a) entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione (PO o personale di comparto), ne dà formale e

- motivata comunicazione al NdV indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- b) esame da parte del NdV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;
 - c) eventuale proposta del NdV al valutatore di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate;
 - d) comunicazione da parte del NdV al ricorrente della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

Allegato 1: SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Cognome e nome _____

Posizione organizzativa ricoperta _____

Periodo oggetto di valutazione _____

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE						
1	AREA GESTIONALE	0	1	2	3	note
	<p>1. Competenze professionali espresse</p> <p>1.1 Acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le competenze richieste dal ruolo</p> <p>1.2 Applicare l'insieme di competenze e conoscenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro</p> <p>2. Orientamento ai risultati</p> <p>2.1 Applicarsi costantemente al raggiungimento degli obiettivi</p> <p>2.2 Fornire stimoli ai collaboratori per il perseguimento degli obiettivi</p> <p>2.3 Adeguare i propri comportamenti alle necessità dell'organizzazione</p> <p>3. Controllo organizzativo e operativo</p> <p>3.1 Verifica periodica sull'andamento dei programmi</p> <p>3.2 Correggere eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste</p>					
	TOTALE AREA (massimo punti 21)					

2	AREA RELAZIONALE	0	1	2	3	note
	<p>4. Gestione delle risorse umane</p> <p>4.1 Motivare i collaboratori</p> <p>4.2 Valorizzare i collaboratori, aiutandoli a crescere professionalmente (formazione/aggiornamento)</p> <p>4.3 Valutare i collaboratori in modo, oggettivo</p> <p>5. Leadership e gestione del gruppo</p> <p>5.1 Suscitare consenso e collaborazione</p> <p>5.2 Coordinare e orientare il gruppo ai risultati</p> <p>6. Comunicazione organizzativa</p> <p>6.1 Diffondere informazioni e conoscenze a collaboratori/colleghi</p> <p>6.2 Prevedere e programmare specifici momenti e metodologie per comunicare efficacemente con i propri colleghi e collaboratori</p> <p>7. Orientamento all'utenza esterna</p> <p>7.1 Saper ascoltare le esigenze degli utenti e rappresentarle all'interno</p> <p>7.2 Fornire risposte chiare e percorribili alle domande degli utenti con toni adeguati</p>					
	TOTALE AREA (massimo punti 27)					

3	AREA INNOVAZIONE	0	1	2	3	note
	8. Innovatività e creatività					
	8.1 Innovare le forme di gestione e i processi di lavoro					
	9. Flessibilità					
	9.1 Sapersi adeguare ai cambiamenti dell'organizzazione 9.2 Applicare le regole e le procedure con flessibilità 9.3 Essere disponibili ad accettare suggerimenti e proposte nuove					
TOTALE AREA (massimo punti 12)						
<p><i>Nota:</i> 0= Non ha espresso il comportamento 1 = Ha parzialmente espresso il comportamento 2 = Ha espresso il comportamento adeguatamente 3 = Ha espresso il comportamento in maniera ottimale</p>						
TOTALE PARTE A) _____ (massimo punti 60)						

PARTE B – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (minimo punti 90 - massimo 140)				
Obiettivo				
Descrizione sintetica	Tempistica	Valutazione attività iniziale	Modifica valutazione	Valutazione attività svolta
Totali				

1.SCHEDA OBIETTIVO

Descrizione analitica:			
Responsabile:			
Tipologia:	area	unità organizzativa	individuale
Caratteristiche:	mantenimento	miglioramento	sviluppo
Dipendenti coinvolti:			

1.VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO

Descrizione analitica:				
Attività	Tempistica	Valutazione attività	Modifica valutazione	Valutazione pesata
Valutazione dell'obiettivo				

TOTALE PARTE B) _____ (massimo punti 140)
--

VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE NEL SUO COMPLESSO

		%	NOTE
A	PERFORMANCE INDIVIDUALE		
B	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		
	PUNTEGGIO COMPLESSIVO		

Data, _____

Il valutatore _____

Data, _____

Il valutato _____

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

Allegato 2: SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CAT D

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

		A	B	C
FATTORI DI VALUTAZIONE	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B/10)
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (50%) – obiettivi individuali	- Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	50		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (50%)				
Impegno e qualità della Performance individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	20		
Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	15		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto	15		
TOTALE		100		Max 100 punti

Eventuali obiettivi specifici individuali o di piccolo gruppo (ex art. 67.5 CCNL 2016-2018)		Peso	Punteggio attribuito
OBIETTIVI SPECIFICI	Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi assegnati	100	

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data:

Allegato 3: SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CAT C

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

		A	B	C
FATTORI DI VALUTAZIONE	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B/10)
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (50%) – obiettivi individuali	- Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	50		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (50%)				
Impegno e qualità della Performance individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	20		
Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	15		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto	15		
TOTALE		100		Max 100 punti

Eventuali obiettivi specifici individuali o di piccolo gruppo (ex art. 67.5 CCNL 2016-2018)		Peso	Punteggio attribuito
OBIETTIVI SPECIFICI	Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi assegnati	100	

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data:

Allegato 4: SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CAT B-A

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

		A	B	C
FATTORI DI VALUTAZIONE	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B/10)
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (50%) – obiettivi individuali	- Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	50		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (50%)				
Impegno e qualità della Performance individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	10		
Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	15		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto	25		
TOTALE		100		Max 100 punti

Eventuali obiettivi specifici individuali o di piccolo gruppo (ex art. 67.5 CCNL 2016-2018)		Peso	Punteggio attribuito
OBIETTIVI SPECIFICI	Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi assegnati	100	

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: