



**Comune di Bareggio**  
Città Metropolitana di Milano

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE DEL  
COMUNE DI BAREGGIO**

# INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>- 2 -</b>
<b>PARTE 1: METODOLOGIA</b>	<b>- 3 -</b>
1.2 OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	- 5 -
1.3 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	- 6 -
1.4 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE	- 14 -
1.5 COME REDIGERE E COMUNICARE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	- 17 -
<b>PARTE 2: VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE</b>	<b>- 18 -</b>
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	- 19 -
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA D	- 20 -
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA C	- 21 -
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA B e A	- 22 -
<b>PARTE 3: SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>- 23 -</b>
3.1 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEL SEGRETARIO COMUNALE	- 23 -
3.2 VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI	- 23 -
SCHEDA OBIETTIVI PER IL SEGRETARIO GENERALE E I TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	- 24 -
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	- 25 -
SCHEDA PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI SOLO PER I DIPENDENTI	- 26 -
<b>PARTE 4: LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b>	<b>- 28 -</b>

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMVP) definisce l'insieme di "tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance".

Il SMVP sviluppato dal Comune di Bareggio sulla base dei principi del D.lgs 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017, si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance, verificando il contributo di ciascun Responsabile di Settore titolare di Posizione Organizzativa e ciascun dipendente alla performance dell'Ente, promuovendo il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi. Il SMVP, definito in modo da garantire il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, si prefigge di raggiungere le seguenti finalità:

- misurare e valutare il valore generato per il cittadino e migliorare la qualità dei servizi offerti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento degli interessi dei destinatari;
- sviluppare le competenze gestionali e organizzative di titolari di Posizione Organizzativa, valutando la capacità sia di raggiungere obiettivi strategicamente prioritari e di miglioramento, sia di ottimizzare l'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- far crescere, attraverso il confronto, la professionalità del personale collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti organizzativi agiti che al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento delle performance delle attività strutturate che il personale ha contribuito a realizzare;
- accrescere la partecipazione attiva del valutato nel processo valutativo e garantire la trasparenza di metodi e risultati;
- garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione da parte di un organismo esterno, il Nucleo di Valutazione;
- garantire il collegamento tra retribuzione accessoria e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

La **performance** è il contributo che un soggetto (singolo individuo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Ai sensi dell'articolo 4 del D. Lgs. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni, il **ciclo di gestione della performance** si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Gli strumenti utilizzati nella gestione del ciclo della performance traggono origine dall'impiego sistematico dei diversi documenti previsti dalle norme vigenti con riguardo al sistema di programmazione e controllo degli Enti Locali.

## PARTE 1: METODOLOGIA

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata "valutazione". Il compito di valutare rappresenta l'aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

La valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del valutatore.

L'assunto etico della valutazione è il seguente:

- la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell'organizzazione che della persona;
- essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L'assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- il Potenziamento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all'universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamento) questo documento affronta la **valutazione delle prestazioni o performance individuali**.

### LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

**Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate.** Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

### FREQUENZA

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership esercitato dalla figura apicale (Segretario Generale e/o Responsabile di Settore), al meglio delle sue capacità, nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relative allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

### **TECNICA**

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento, in primo luogo, agli effetti gestionali del **COMPORAMENTO** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai **RISULTATI**.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

### **RESPONSABILITA'**

La responsabilità della valutazione è affidata al diretto Responsabile della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzione di continuità.

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

A questo scopo, qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione degli obiettivi, il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti, nell'eventualità, che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altri settori.

### **REVISIONE**

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

Diventa centrale il ruolo del Nucleo di Valutazione e di coordinamento dei valutatori del Segretario Generale, che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

### **COMUNICAZIONE**

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su: risultati attesi, risultati conseguiti, problemi gestionali, sviluppo delle prestazioni.

### **DESTINATARI**

Il sistema di valutazione riguarda il personale titolare di Posizione Organizzativa, il Segretario Comunale e il personale dipendente.

## **1.2 OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di settore e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale tutto.

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

In sintesi, si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'Ente.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti, al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare riconoscendo il merito dei maggiori apporti all'attività dell'ente.

### 1.3 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### A) L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE

La metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata agli obiettivi organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione del Segretario Comunale e di Posizioni Organizzative) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di Performance organizzativa;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di Performance individuale.

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione.
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (**Rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica**).

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

#### VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

L'erogazione della retribuzione di risultato prevista dall'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 è correlata al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia ed è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e di risultati, da definire da parte di singoli Enti. Il Sistema di Valutazione della Performance del Segretario Comunale tiene conto del ruolo e delle funzioni assegnate con particolare attenzione alla valutazione della performance individuale e dell'effetto della stessa sull'organizzazione dell'Ente. Il D.Lgs 150/2009 infatti interviene riguardo alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance dei dipendenti pubblici improntando il processo di gestione della performance ad una logica di miglioramento dell'attività amministrativa. L'obiettivo di garantire elevati standard qualitativi si raggiunge attraverso il perseguimento di risultati e di obiettivi predefiniti in rapporto allo svolgimento dell'attività istituzionale e di miglioramento delle prestazioni in rapporto alla funzione, al ruolo specifico e al funzionamento complessivo dell'Ente. Il Sistema di misurazione e di valutazione delle performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si articola in due momenti diversi:

- a) Valutazione dei risultati degli obiettivi di performance in riferimento alle funzioni conferite istituzionalmente dal Segretario Comunale nonché ad altre funzioni/attività assegnate dal Sindaco proposta dal Nucleo di Valutazione, sentito il Sindaco;
- b) Valutazione dei comportamenti professionali manageriali, proposta dal Sindaco, che porta l'attenzione sul grado di allineamento rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti

professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 del TUEL, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente.

Nel caso di convenzioni di Segreteria la valutazione del Segretario comunale viene effettuata dal Sindaco del Comune Capo- Convenzione, sentito il Sindaco/Sindaci dei Comuni convenzionati. Il Nucleo di valutazione recepisce la proposta di valutazione del Sindaco e può chiedere eventuali specificazioni e/o motivazioni rispetto alle valutazioni proposte. L'eventuale raccolta di informazioni è tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo e non ne condiziona il contenuto che è sempre in capo al Sindaco, sentito il Nucleo di Valutazione. Il Sindaco comunica al Segretario Generale gli esiti della valutazione finale.

### **VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

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

Gli obiettivi possono essere di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di Ente derivati dal P.E.G.

Per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi, secondo le schede di seguito illustrate.

La valutazione degli obiettivi, si associa poi, dal punto di vista giuridico, al concetto di Performance organizzativa, prevista dal D.Lgs. n. 150/2009, così come integrato dal D.Lgs. n. 74/2017.

### **VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:

- a) contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati;

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in particolare il Programma di Mandato e i programmi contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP), che confluiscono, direttamente e indirettamente, nel bilancio armonizzato di cui al D.Lgs. 118/2011 e s.m.i.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

La **valutazione della Performance** ha due dimensioni:

- una dimensione collegata ai risultati organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, sotto la direzione di Posizioni Organizzative; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di **Performance di settore/unità organizzativa**;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di **Performance individuale**.

## B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

In generale, gli obiettivi rappresentano:

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

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo.

Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

### REQUISITI DEGLI OBIETTIVI:

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza e precisione**: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità**: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità;
- **ampiezza e generalità**: la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- **sfidanti**: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi**: l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati**: si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

## C) GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO

Per costruire obiettivi contenenti le caratteristiche di forma e di contenuto adeguati, ciascun obiettivo deve contenere i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

## PROCESSO PER L'IDENTIFICAZIONE DI UN OBIETTIVO

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- definizione degli obiettivi (che andranno a far parte del sistema di valutazione della Performance) attraverso appositi incontri tra Sindaco/Giunta e titolari di Posizioni Organizzative, anche con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione, al fine di descrivere in modo articolato e completo le principali finalità e risultati che l'organo di indirizzo vuole raggiungere nel corso del proprio mandato e nel periodo di riferimento.
- coerenza tra obiettivi di P.E.G. e D.U.P., che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

## INDICATORI

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

- **Tempificati e tempestivi.** L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo da mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.
- **Validi.** Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.
- **Affidabili.** Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione produce i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.
- **Non ambigui.** L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.
- **Misurabili.** Se un parametro non si può misurare non si può controllare.
- **Completi.** Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.
- **Rilevanti.** L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato.

- **Disponibili ed economici.** Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.
- **Coerenti.** E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.
- **Predefiniti nella loro misura.** Non possono essere definiti solo sull'unità di misura e rinviare la verifica a posteriori del risultato qualunque esso sia.
- **Dinamicità.** Possibile variazione degli stessi al variare delle condizioni, con variazione di P.E.G.

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti. La riorganizzazione è altresì opportuna quando alcuni obiettivi subiscono delle variazioni accertate con periodicità del processo di valutazione.

#### **D) LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI**

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui si potrà definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando le motivazioni e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

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

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

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

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

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

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

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

E' evidente che la valutazione può giovare di misure, anche approssimative, dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi *tout court* con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni,

in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza/cittadinanza; la complessità effettiva del risultato da raggiungere; l'impatto sulla realtà di riferimento; la soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali, ecc.

Poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può sconsigliare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se gli indicatori raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo;
- valutare l'impatto sulla realtà di riferimento e il soddisfacimento reale dei bisogni degli utenti finali.

Per la valutazione *ex post* degli obiettivi viene previsto l'utilizzo di una "scheda di valutazione dell'obiettivo". Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo;
- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, il Nucleo di Valutazione potrà acquisire il giudizio del Sindaco e/o della Giunta (espresso con l'utilizzo delle 5 fasce di valutazione), con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza/utenza finale e sul contesto di riferimento. La valutazione finale espressa dal Nucleo di Valutazione poi si compone del grado di raggiungimento degli indicatori (espressa in centesimi), e si tradurrà per ogni singolo obiettivo, in una valutazione complessiva in fasce, che

tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.

## **E) LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

### **LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all'inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

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

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

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

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

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

#### **b) Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi**

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici. Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

Relativamente al fattore "Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale", ai fini della valutazione dei titolari di Posizione Organizzative, il

Nucleo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).

**c) Capacità organizzative e di gestione**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

**d) Competenza professionale e capacità tecnica**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da produrre risultati di lavoro completi e di qualità; la competenza qualificare il bagaglio professionale acquisito, la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte, attraverso l'esperienza professionale sviluppata. Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

## 1.4 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione. Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sotto-fattori. La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore. Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.

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

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

**PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE INDIFFERENZIATA**

Cat.	Gruppi Professionali	Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità organizzative e gestionali				Competenze			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
D	Dirigenti/Posizioni Organizzative	20	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
D	tutti i profili	20	20	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
C	tutti i profili	25	25	25	25		25	25	25	25	34	33	33		25	25	25	25
A-B	tutti i profili	25	25	25	25		25	25	25	25	34	33	33		25	25	25	25

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.

Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

### LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PRESTAZIONE

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati: P(B)

I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

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

**Dove X + Y = 100 %**

**ESEMPIO: P(T) = P(A) \* 80% + P(B) \* 20%**

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal dipendente.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

### **PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI**

<b>AREE DI VALUTAZIONE</b>	<b>CAT. A</b>	<b>CAT. B</b>	<b>CAT. C</b>	<b>CAT. D</b>	<b>Posizione Organizzativa</b>
Comportamenti organizzativi/Competenze	80%	80%	70%	60%	45%
Obiettivi	20%	20%	30%	40%	55%

### **PUNTEGGI E VALORI MASSIMI**

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto. "L'utilizzo di punteggi superiori a 28/30", che evidenziano prestazioni superiori, statisticamente rare, rappresentano una straordinarietà in coerenza con il sistema che individua una declaratoria massima associabile ai comportamenti e risultati eccezionali.

Infatti il sistema nasce per valorizzare la prestazione lavorativa del personale già dalla fascia di valutazione C (adeguato al ruolo), che evidenzia una prestazione che risponde alle richieste di ruolo attese dall'organizzazione; per questo, la metodologia riserva alle fasce più alte prestazioni che superano le attese considerate adeguate dall'ente.

### **Incidenza dei punteggi sui criteri per le progressioni orizzontali con eventuale modifica degli stessi**

Ai fini delle progressioni orizzontali, il dipendente dovrà avere un punteggio di almeno 21/30.

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

Per questa ragione il dipendente interessato, per poter effettuare la progressione orizzontale, dovrà avere un punteggio di almeno 21/30 per il fattore 4.

### **Elementi per la determinazione della quota di incentivo**

La determinazione della quota di incentivo di ogni singolo dipendente avverrà proporzionalmente al punteggio acquisito in relazione all'ammontare complessivo del fondo destinato alla performance individuale.

Costituiscono elementi per l'attribuzione della quota correlata alla performance individuale, oltre che le risultanze del sistema di valutazione, l'assunzione o la cessazione dal servizio in corso d'anno, l'eventuale rapporto a tempo parziale e al numero di giorni di presenza effettiva in servizio, nonché l'applicazione di uno specifico indice in base alla categoria di appartenenza. Per la categoria

A l'indice è pari a 1,00, per la B a 1,25, per la C a 1,50 e per la D a 1,75. Per il personale titolare di specifiche responsabilità si aggiunge un indice di 0,25. Modificati rispetto agli attuali.

**Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa**

La determinazione della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative avverrà proporzionalmente al punteggio acquisito in relazione alla quota complessiva destinata al tale fine, disciplinata dal CCI.

## **1.5 COME REDIGERE E COMUNICARE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al Responsabile di Settore e al Nucleo di valutazione per i titolari di posizione organizzativa.

### **Durante il periodo di valutazione:**

- Il valutatore cercherà di esercitare un'azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  - o motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione;
  - o verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.

### **AL TERMINE DEL PERIODO DI VALUTAZIONE:**

#### **Compilare la scheda**

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

Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio complessivo della prestazione.

#### **La redazione della scheda di valutazione**

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

Vi si procede compilando la scheda di valutazione. La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente di utilizzare il giudizio espresso per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per acquisire la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare il più possibile la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- articolazione in fattori e sotto-fattori;
- in corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi. I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione della scheda di valutazione, ma trova un momento qualificante nella trasformazione di un atto di giudizio in occasione di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione della illustrazione della scheda di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione della scheda.

## **PARTE 2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI/COMPETENZE**

Il sistema viene utilizzato per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa, del Segretario comunale e dei dipendenti, sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Per la metodologia completa si rimanda alla lettura dell'allegato Tecnico, con distinzioni per:

- Posizione organizzativa
- Categoria D
- Categoria C
- Categorie A - B

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fasce di Valutazione				
A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

### a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Spirito di iniziativa	20		20	4,00
2. Orientamento ai risultati finali	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	15		20	3,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25		20	5,00
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative	30		20	6,00
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	20		20	4,00
3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate.	20		20	4,00
4. Capacità di programmazione delle attività	30		20	6,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	20		20	4,00
4. Confini del ruolo professionale	30		20	6,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA D

Fasce di Valutazione				
A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

### a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	20		20	4,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	20		20	4,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	20		20	4,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Capacità di coordinare il personale	20		20	4,00
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	25		20	5,00
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	25		20	5,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA C

Fasce di Valutazione				
A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

### a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	35		20	7,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	15		20	3,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	40		20	8,00
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	30		20	6,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	15		20	3,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	25		20	5,00
3. Capacità professionale e tecnica	35		20	7,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA B E A

Fasce di Valutazione				
A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

### a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	15		20	3,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	30		20	6,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25		20	5,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	40		20	8,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	15		20	3,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	45		20	9,00
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25		20	5,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	10		20	2,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	20		20	4,00
3. Capacità professionale e tecnica	50		20	10,00
4. Confini del ruolo professionale	20		20	4,00
			<b>TOTALE PONDERATO</b>	20,00

### **PARTE 3: SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **3.1 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEL SEGRETARIO COMUNALE**

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

Gli obiettivi potranno essere:

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

Per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi, secondo le schede di seguito illustrate.

Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, il Nucleo di Valutazione potrà acquisire il giudizio del Sindaco e/o della Giunta, con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza e sul contesto di riferimento.

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

#### **3.2 VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

I dipendenti, oltre ad essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate, sono valutati sulla base del contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

## SCHEDA OBIETTIVI PER IL SEGRETARIO GENERALE E I TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### SCHEDA OBIETTIVI PER DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI IN MODO SPECIFICO, DI GRUPPO O INDIVIDUALE

Soggetto valutato	
Categoria e Profilo professionale	
Settore/Unità organizzativa di riferimento	
Soggetto Valutatore	

#### Riepilogo Obiettivi

La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.

N°	Descrizione	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14	15-19	20-25	26-28	29-30	(1 * 2)
				L'obiettivo non è stato raggiunto	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	L'obiettivo è stato pienamente conseguito	L'obiettivo è stato conseguito e superato	
1	Obiettivo 1	30%	100%			25			7,5
2	Obiettivo riferito alla attuazione del P.T.P.C.	30%	100%			25			7,5
3	Obiettivo 3	40%	100%			25			10
n	Obiettivo n		50%						0
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>									<b>25</b>

#### Obiettivo 1 (descrivere contenuto):

Azioni / Attività'		Scadenza	% Realizzazione
			100%
<b>Totale % realizzazione Azioni/Attività</b>			<b>100%</b>
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi	Valore effettivo
N.1		1	1
N.2		1	2
<b>Totale % realizzazione Indicatori</b>			<b>150%</b>
<b>Totale % realizzazione Indicatori finale (&lt; o = 100%)</b>			<b>100%</b>

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali assegnati	100%	20,00	20,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>			20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	45%	20,00	9,00
AREA DEI RISULTATI	55%	20,00	11,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>		20,00	

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Per ricevuta

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutato

## SCHEDA PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI SOLO PER I DIPENDENTI

Scheda da utilizzare per i Dipendenti

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CHE VENGONO VALUTATI SUL LORO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E/O OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE (IPOTESI A)**

Soggetto valutato	
Categoria e Profilo professionale	
Settore/Unità organizzativa di riferimento	
Soggetto Valutatore	

### VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

La valutazione finale si tradurrà nel contributo effettivo dato dal soggetto valutato al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e/o obiettivi trasversali e/o di Ente

N°	Descrizione sintetica degli obiettivi o delle attività dell'unità di appartenenza	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14	15-19	20-25	26-28	29-30	(1 * 2)
				Contributo non adeguato	Contributo parzialmente adeguato	Contributo adeguato	Contributo più che adeguato	Contributo eccellente	
1	Aree di intervento o elenco obiettivi: ..... .....	90%				25			22,5
2	Esempio a titolo puramente esemplificativo: Contributo alla attuazione delle misure del P.T.P.C.T.	10%				24			2,4
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>									<b>24,9</b>

## Valutazione Complessiva Dipendenti (esempio Categoria D)

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>			20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	60%	20,00	12,00
AREA DEI RISULTATI	40%	20,00	8,00
<b>TOTALE PONDERATO</b>			20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Per ricevuta

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutato

## **PARTE 4: LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

La **valutazione negativa**, come disciplinata nell'ambito del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni.

Nel caso in cui il valutato intenda avere chiarimenti circa **gli esiti della valutazione** può presentare una richiesta di revisione della stessa entro dieci giorni dal ricevimento della scheda individuale.

La richiesta presentata da parte di un Responsabile di Settore va indirizzata al Nucleo di Valutazione, che è chiamato ad esprimersi sulla stessa entro un mese dal ricevimento, con riferimento ad elementi procedurali.

La richiesta presentata da parte del Segretario Generale va indirizzata ai componenti esterni del Nucleo di Valutazione, chiamati ad esprimersi sulla stessa entro un mese dal ricevimento, con riferimento ad elementi procedurali.

La richiesta presentata dai rimanenti dipendenti va indirizzata al Responsabile di settore valutatore e al Segretario Generale entro dieci giorni dal ricevimento. Il responsabile di settore valutatore, previo confronto con il Segretario Generale, è chiamato ad esprimersi sulla richiesta stessa entro quindici giorni dal ricevimento. Nel caso in cui il dipendente non sia soddisfatto dell'esito del riesame effettuato dal responsabile di settore, può presentare entro cinque giorni dalla comunicazione ricevuta una richiesta di riesame della valutazione al Nucleo di Valutazione, che è chiamato ad esprimersi entro un mese dal ricevimento, con riferimento ad elementi procedurali.



**Comune di Bareggio  
Città Metropolitana di Milano**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE DEL  
COMUNE DI BAREGGIO**

**ALLEGATO TECNICO**

# INDICE

<b>DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>- 2 -</b>
<b>SEGRETARIO GENERALE E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>	<b>- 2 -</b>
a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI	- 2 -
b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI	- 5 -
c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE	- 9 -
e) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA	- 11 -
<b>DIPENDENTI CATEGORIE D – C – B - A</b>	<b>- 14 -</b>
a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI - CATEGORIE D-C-B-A	- 14 -
b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI - CATEGORIE D-C-B-A	- 17 -
c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE - CATEGORIE A-B- C	- 19 -
c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE - CATEGORIA D	- 21 -
d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA - CATEGORIE D-C-B-A	- 23 -
<b>APPLICAZIONE DEL SISTEMA DELLE FASCE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 -DECRETO MADIA</b>	<b>- 26 -</b>
<b>IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL COMUNE DI BAREGGIO</b>	<b>- 26 -</b>
LE FASCE DI VALUTAZIONE	- 26 -
I CRITERI DI VALUTAZIONE APPLICABILI	- 26 -
<b>LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEI SERVIZI DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 - DECRETO MADIA</b>	<b>- 28 -</b>
<b>QUESTIONARIO DI CUSTOMER SATISFACTION</b>	<b>- 30 -</b>
<b>DALLA PIANIFICAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PEG E DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE</b>	<b>- 34 -</b>
<b>SISTEMA DI PIANIFICAZIONE DEGLI ENTI LOCALI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>	<b>- 34 -</b>
IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (DUP)	- 34 -
IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE (PEG)	- 35 -

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

### SEGRETARIO GENERALE E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

**LEGENDA:**

A	B	C	D	E
<b>Non adeguato al ruolo</b>	<b>Non completamente adeguato</b>	<b>Adeguato al ruolo</b>	<b>Pienamente adeguato al ruolo</b>	<b>Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo</b>
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>SPIRITO DI INIZIATIVA</b>		
Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.
	<b>C</b>	Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali media-mente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
		della completa responsabilità delle attività gestite.
	<b>D</b>	<p>Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>
	<b>E</b>	<p>Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>
<b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI</b>		
Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, orientamento al servizio complessivo. Qualità e affidabilità delle attività, puntualità, precisione ed efficienza nei risultati finali.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	<p>Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.</p> <p>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione.</p> <p>Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità.</p>
	<b>C</b>	<p>Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità</p> <p>Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza.</p>

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
	<b>D</b>	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.
	<b>E</b>	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.
<b>FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO</b>		
Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.
	<b>C</b>	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
	<b>D</b>	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
	<b>E</b>	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
<b>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</b>		
Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi. Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.
	<b>C</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.
	<b>D</b>	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
	<b>E</b>	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.
<b>SENSO DEL RUOLO</b>		
Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
	<b>C</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
	<b>D</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.
	<b>E</b>	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b>		
Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori. Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.
	<b>C</b>	Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
		<p>Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.  Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.</p>
	<b>D</b>	<p>Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali.  Ha gestito momenti di tensione e conflitto.  Possiede una buona chiarezza espositiva.  Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.</p>
	<b>E</b>	<p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali.  Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche.  Possiede una eccellente chiarezza espositiva.  Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità.</p>
<b>CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</b>		
<p>Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.</p>	<b>A</b>	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>
	<b>B</b>	<p>Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi.  Ha contribuito parzialmente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p>
	<b>C</b>	<p>Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.  Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità.  Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).  Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>
	<b>D</b>	<p>Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.  Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità.  Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).  Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
	<b>E</b>	<p>Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi.</p> <p>Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'am-bito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>
<b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b>		
<p>Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Capacità di fornire un contributo positivo, e capacità di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.</p>	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	<p>Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.</p>
	<b>C</b>	<p>Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>
	<b>D</b>	<p>Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>
	<b>E</b>	<p>Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO- RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE</b>		
<p>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine.</p> <p><b><u>Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).</u></b></p>	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	<p>Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica.</p> <p>Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salva-guardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Non dimostra attenzione alla rappresentanza istituzionale del proprio ruolo, non operando azioni in tal senso.</p>
	<b>C</b>	<p>Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Sufficiente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, agendo comportamenti circoscritti al proprio ruolo.</p>
	<b>D</b>	<p>Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Buona capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.</p>
	<b>E</b>	<p>Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p> <p>Eccellente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, diventando un punto di riferimento nel rappresentare l'ente verso i soggetti istituzionali e contribuendo in modo determinante alla qualificazione della sua immagine.</p>

c) **CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE</b>		
Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro.
	<b>C</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.
	<b>D</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.
	<b>E</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA</b>		
Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.
	<b>C</b>	Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la personalizzazione/differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse	<b>D</b>	Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.
	<b>E</b>	Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.
<b>CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E DI DIVERSA NATURA, AFFIDATE</b>		
Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	<b>C</b>	Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	<b>D</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	<b>E</b>	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
<b>CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ</b>		
Capacità di pianificazione delle attività e degli obiettivi, controllo in itinere e verifica dei risultati finali, anche attraverso la riprogrammazione e la gestione del	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione, garantendo solo parzialmente il rispetto dei tempi. Ha partecipato marginalmente alla realizzazione di una gestione per obiettivi.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
cambiamento dei programmi.	<b>C</b>	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
	<b>D</b>	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
	<b>E</b>	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. E' stato forte promotore della realizzazione di una gestione per obiettivi.

e) **COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>CONOSCENZE GENERALI</b>		
Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo che permettono di operare all'interno di un Ente. In particolare, per i titolari di Posizione Organizzativa: conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro conoscenze evolute generali di scienze / tecniche / informatica / discipline.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.
	<b>C</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.
	<b>D</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.
	<b>E</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.
<b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE</b>		
Ci si riferisce a quell'insieme di		Le prestazioni sono significativamente migliorabili.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<p>conoscenze specifiche del ruolo e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per la Dirigenza e i Titolari di posizione organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</li> <li>- Conoscenze evolute dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali</li> <li>- Conoscenze evolute teoriche / professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</li> <li>- Conoscenze evolute di tecnologie/sistemi informatici specifici.</li> </ul>	<b>A</b>	
	<b>B</b>	<p>Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.</p>
	<b>C</b>	<p>Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.</p>
	<b>D</b>	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.</p> <p>Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.</p>
	<b>E</b>	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>
<b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b>		
<p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la professionalità necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.</p>	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	<p>Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>
	<b>C</b>	<p>Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>
	<b>D</b>	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
		Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.
	<b>E</b>	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b>		
Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento del ruolo ricoperto.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.
	<b>C</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.
	<b>D</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.
	<b>E</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.

## DIPENDENTI CATEGORIE D – C – B - A

### LEGENDA:

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

**a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI - CATEGORIE D-C-B-A**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>INIZIATIVA PERSONALE</b>		
Capacità di intra-prendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.
	<b>C</b>	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.
	<b>D</b>	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.
	<b>E</b>	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO</b>		
Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
		interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.
	<b>C</b>	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.
	<b>D</b>	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
	<b>E</b>	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza.
<b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO</b>		
Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.
	<b>C</b>	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
	<b>D</b>	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
	<b>E</b>	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
<b>PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO - Solo per la categoria D</b>		
Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Idee innovative semplificazioni	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
procedurali, miglioramenti complessivi.	<b>C</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.
	<b>D</b>	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento.
	<b>E</b>	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.
<b>SENSO DEL RUOLO</b>		
Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
	<b>C</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
	<b>D</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.
	<b>E</b>	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.

**b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI - CATEGORIE D-C-B-A**

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b>		
Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.
	<b>C</b>	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
	<b>D</b>	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
	<b>E</b>	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</b>		
Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.
	<b>C</b>	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.
	<b>D</b>	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.
	<b>E</b>	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.
<b>COLLABORAZIONE INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b>		
Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	<b>C</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
	<b>D</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
	<b>E</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E/O GLI ORGANI DI INDIRIZZO</b>		
Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.
	<b>C</b>	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.
	<b>D</b>	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.
	<b>E</b>	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.

c) **CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE - CATEGORIE A-B- C**

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b>		
Capacità di organizzare il proprio lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.
	<b>C</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.
	<b>D</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.
	<b>E</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b>		
In situazioni di scarsità di tempo capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.
	<b>C</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.
	<b>D</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
		<p>propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.</p>
	<b>E</b>	<p>In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.</p>
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>		
Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	<p>Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e alla ottimizzazione dei costi/benefici.</p>
	<b>C</b>	<p>Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>
	<b>D</b>	<p>Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>
	<b>E</b>	<p>Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>

c) **CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE - CATEGORIA D**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b>		
Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative
	<b>C</b>	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.
	<b>D</b>	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.
	<b>E</b>	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.
<b>CAPACITA' DI COORDINARE IL PERSONALE</b>		
Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di indirizzo e della facoltà di delega gestendo anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.
	<b>C</b>	Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.
	<b>D</b>	Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.
	<b>E</b>	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>GRADO</b>	<b>DECLARATORIA</b>
differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.		
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b>		
In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.
	<b>C</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.
	<b>D</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.
	<b>E</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate; è esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>		
Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	<b>C</b>	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	<b>D</b>	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	<b>E</b>	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato massima sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.

**d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA - CATEGORIE D-C-B-A**

(N.B.: ai fini della progressione orizzontale il punteggio non deve essere inferiore a 24)

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<b>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</b>		
<p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze normative generali degli Enti Locali</li> <li>- conoscenze economiche e di programmazione e controllo</li> <li>- conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro</li> <li>- conoscenze generali di scienze / tecniche / informatica / discipline</li> </ul> <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali</li> <li>- Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.</li> <li>- conoscenze di base di tecniche / informatica / discipline.</li> </ul>	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.
	<b>C</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.
	<b>D</b>	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.
	<b>E</b>	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.
<b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LA-VORATIVO/PROFI-LO FESSIONALE</b>		
<p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p>	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.
	<b>C</b>	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</li> <li>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali</li> <li>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</li> <li>- Conoscenze di strumenti / apparecchiature / sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</li> </ul> <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro</li> <li>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.</li> <li>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.</li> </ul>		<p>ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.</p>
	<b>D</b>	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.</p>
	<b>E</b>	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>
<b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b>		
Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	GRADO	DECLARATORIA
competenza.		<p>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>
	<b>C</b>	<p>Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>
	<b>D</b>	<p>Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>
	<b>E</b>	<p>Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b>		
Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	<b>A</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	<b>B</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.
	<b>C</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.
	<b>D</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.
	<b>E</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.

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

Il D. Lgs. 29 maggio 2017, n. 94 (Decreto Madia) modifica l'art 19 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (articolo relativo alle tre fasce di valutazione), abrogando il sistema della valutazione forzata in tre fasce di valutazione.

1. L'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009 è sostituito dal seguente: "Art. 19 (*Criteria per la differenziazione delle valutazioni*) - "1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e **fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.**
2. Per i responsabili di Posizione Organizzativa, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato."

### **IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL COMUNE DI BAREGGIO**

#### **LE FASCE DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione della Performance individuale dell'Ente presenta 5 fasce di valutazione.

<b>Fasce di valutazione</b>	<b>A</b> Non adeguato al ruolo	<b>B</b> Non completamente adeguato	<b>C</b> Adeguato al ruolo	<b>D</b> Pienamente adeguato al ruolo	<b>E</b> Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
-----------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------------	--	---

*Il sistema di valutazione individua le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:*

<i>E. Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo</i>	<i>punteggio da 29 a 30</i>
<i>D. Pienamente adeguato al ruolo</i>	<i>punteggio da 26 a 28,99</i>
<i>C. Adeguato al ruolo</i>	<i>punteggio da 20 a 25,99</i>
<i>B. Non completamente adeguato al ruolo</i>	<i>punteggio da 15 a 19,99</i>
<i>A. Non adeguato al ruolo</i>	<i>punteggio da 0 a 14,99</i>

#### **I CRITERI DI VALUTAZIONE APPLICABILI**

*Il fatto che sia stata superata la valutazione forzata in tre fasce, non significa che le valutazioni non debbano rispettare i principi di differenziazione e merito, previsti dai contratti collettivi del comparto e confermati anche dal Decreto Madia.*

*Rimane infatti in vigore l'art. 18 del D.Lgs. n. 150 del 2009, che prevede il divieto della distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.*

*Premesso questo si individuano i seguenti criteri di applicazione del sistema di valutazione della performance individuale e del collegamento con le politiche retributive:*

1. *La valutazione della performance dovrà prevedere l'utilizzo di più fasce (sicuramente le fasce C e D), al fine di evitare valutazioni indifferenziate e a pioggia. Questo garantisce il rispetto della differenziazione e della selettività della valutazione in applicazione dei principi di legge e contrattuali.*
2. *Gli incentivi variabili collegati alle fasce dovranno prevedere delle differenziazioni individuali;*
3. *Nel caso l'ente abbia a disposizione il "dividendo di efficienza" previsto dall'art. 16 comma 5 legge 98/2011, l'ente potrà individuare una quota di personale (tra il personale presente nelle fasce D ed E, in quanto entrambe considerate fascia alta) cui attribuire una integrazione retributiva tra il 10% e il 30%;*
4. *Si dovrà sviluppare la valutazione della Performance organizzativa con la definizione di obiettivi individuali per titolari di posizione organizzativa, e obiettivi individuali e/o di gruppo per gli altri dipendenti.*
5. *Si pone la necessità di individuare obiettivi chiari, che abbiano almeno un indicatore di risultato misurabile e preciso, questo al fine di svolgere valutazioni oggettivizzate, che costituiscano, insieme alla valutazione dei comportamenti individuali, una base giuridicamente affidabile per la gestione delle politiche retributive variabili*

## LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DOPO IL D.LGS. N. 94/2017 - DECRETO MADIA

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

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

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

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

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

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

3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione. 4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. 5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)”.

### La Valutazione della qualità dei servizi

Per impostare un sistema di valutazione della qualità dei servizi l'ente può utilizzare alcune possibili opzioni:

- analisi di alcuni (es. due/tre) servizi fondamentali rivolti all'esterno;
- analisi di tutti i servizi fondamentali rivolti all'esterno ed eventualmente di quelli rivolti all'interno;
- analisi della qualità complessiva dei servizi dell'ente somministrata ad un campione significativo di cittadini.

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

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

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

Raccolta delle certificazioni di qualità presenti nell'ente:

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

**La valutazione della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza potrà poi essere inserita nel Piano degli obiettivi (DUP e PEG) come:**

- obiettivo di performance organizzativa generale di ente, che verrà utilizzato anche ai fini della valutazione dei singoli Titolari di Posizioni Organizzative;
- obiettivo di performance organizzativa di singoli settori/servizi, e quindi attribuito soltanto ai Titolari di Posizioni organizzative responsabili dei servizi oggetto di analisi.

**Si propone, a titolo di esempio un possibile modello di Questionario di Customer Satisfaction.**

## QUESTIONARIO DI CUSTOMER SATISFACTION

ALLEGATO TECNICO CHE POTRA' ESSERE UTILIZZATO PER LA COSTRUZIONE DI UN EVENTUALE QUESTIONARIO DI CUSTOMER

Struttura di un questionario di *customer satisfaction* al fine di definire un prototipo di base; la valutazione su 4 gradi permette anche di distinguere i giudizi positivi (molto soddisfatto e abbastanza) da quelle non positive (poco e per nulla), ai fini della elaborazione degli esiti e degli indicatori di risultato.

### INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI XXXXXXXXXXXXXXXX

Gentile signora, egregio signore

----- sta conducendo un'indagine per valutare la soddisfazione dell'utente relativamente ai servizi offerti dal Servizio XXXXXX.

L'Amministrazione si impegna a raccogliere l'opinione dei cittadini al fine di migliorare continuamente la qualità dei servizi offerti.

Vorremmo pertanto chiederLe di rispondere alle domande contenute in questo questionario, in quanto la sua opinione è per noi molto preziosa per migliorarci ed offrire servizi in linea con le sue aspettative.

La informiamo che il questionario è anonimo, perciò non deve essere firmato: le risposte da lei fornite saranno utilizzate esclusivamente per fini statistici.

Cordialmente,

Il Servizio \_\_\_\_\_

### ANAGRAFICA DELL'UTENTE

1) Sesso: Maschio (1)  Femmina (2)

2) Et : fino a 34 anni (1)  35-49anni (2)  50-64 anni (3)  65 anni e pi  (4)

3) Titolo di studio:  
Elementare o s/titolo (1)  Media inferiore (2)  Media superiore (3)  Laurea (4)

#### 4) Condizione

Occupato lavoratore dipendente (1)

Occupato in proprio/libero professionista (2)

Disoccupato (3)

Casalinga (4)

Studente (5)

Ritirato dal lavoro (6)

Altro (7)

### IN ALTERNATIVA PER ENTI O SOCIETA'

1bis): Ente (1)  Associazione (2)  Societ  (3)

5) Residenza: Provincia di ----(1)  Altre Province (2)

6) Cittadinanza: Italiana (1)  Straniera (2)

7) Frequenza di utilizzo del servizio:

quotidiana (1)                       settimanale (2)   
 mensile (3)                       saltuaria (4)

8) Qual è la principale motivazione di frequenza negli uffici

per ottenere informazioni su \_\_\_\_\_ (1)

per inoltrare / verificare una pratica (2)

altro \_\_\_\_\_.

**ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE:** nelle domande delle prossime pagine, per ogni fattore elencato, le chiediamo di esprimere il suo parere sui seguenti parametri:

- 1) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)
- 2) ASPETTI LEGATI ALLA ACCESSIBILITÀ E ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO (dimensione di accessibilità)
- 3) ASPETTI LEGATI ALLA TEMPESTIVITÀ E PRONTEZZA DEL SERVIZIO DA LEI FRUITO (dimensione temporale)
- 4) ASPETTI LEGATI ALLA AFFIDABILITÀ, COMPETENZA E CORTESIA DEL PERSONALE ADDETTO (dimensione relazionale)
- 5) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)

Per tutti le categorie in cui sono articolati questi aspetti, le chiediamo di darci una doppia valutazione: la prima (SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO) è il GIUDIZIO SULLA BONTÀ' del servizio/prestazione appena fruito. La seconda valutazione (IMPORTANZA) è utile per capire la sua opinione su quali caratteristiche del servizio rivestono per Lei maggior peso.

Dal confronto tra GIUDIZIO e IMPORTANZA da lei assegnato al singolo aspetto, l'ente sarà in grado di individuare gli ambiti di miglioramento principali su cui agire, così da garantire alla cittadinanza livelli di qualità nell'erogazione del servizio coerenti alle sue aspettative.

**N.B.: NEL COSTRUIRE IL QUESTIONARIO SI POSSONO RIDURRE LE DOMANDE RIPORTATE DI SEGUITO, O TOGLIERE UNA/DUE DEI 5 ASPETTI DI ANALISI, IN PARTICOLARE GLI ASPETTI LEGATI ALLA DIMENSIONE AMBIENTALE E ALLA DIMENSIONE DI ACCESSIBILITÀ': SEGNI CON UNA CROCETTA LA CATEGORIA CHE PIÙ RAPPRESENTA LA SUA OPINIONE**

9) Aspetti del servizio che le chiediamo di valutare:

**ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)**

(introdurre domande riguardanti le caratteristiche specifiche del servizio) domande di esempio:

Il grado di precisione delle risposte fornite dagli operatori
Ritiene che i servizi forniti semplifichino gli adempimenti richiesti?
Si ritiene soddisfatto delle informazioni ricevute e della loro chiarezza?
.....

SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO					IMPORTANZA			
molto	abbastanza	poco	per nulla	non sa rispondere	importante	importante molto	importante	influenza importante



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

Efficacia del servizio (1)

non sa	rispondere	per nulla	poco	abbastanza	molto

11) Qual è il suo giudizio complessivo sul SERVIZIO:

Giudizio Complessivo (1)

non sa	rispondere	per nulla	poco	abbastanza	molto

**HA QUALCHE SUGGERIMENTO PER MIGLIORARE IL SERVIZIO OFFERTO?**

---

---

---

# DALLA PIANIFICAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PEG E DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

## SISTEMA DI PIANIFICAZIONE DEGLI ENTI LOCALI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

### IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (DUP)

La programmazione è il processo di analisi e valutazione che permette di organizzare, in una dimensione temporale di medio periodo, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento.

Il processo di programmazione, si svolge tenendo conto delle risorse economico-finanziarie e soprattutto della organizzazione ed evoluzione della gestione dell'ente, perciò richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei responsabili dell'ente. La programmazione si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente, e si realizza **nella integrazione tra pianificazione strategica** (relativa all'organo politico) e **programmazione operativa** (che definisce le responsabilità e gli obiettivi dei responsabili e dipendenti dell'ente).

Il DUP costituisce, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Il DUP si compone di due sezioni: **la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO)**.

La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

Nella SeS sono definiti, per ogni missione di bilancio, **gli obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'ente.

L'individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

La SeO individua, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica.

Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli **obiettivi operativi** annuali da raggiungere.

La SeO ha tra l'altro lo scopo di orientare e guidare le deliberazioni del Consiglio e della Giunta successive alla prima; in questo modo si comprende come la gestione dell'ente (che si traduce poi nel Piano esecutivo di gestione) dopo la prima fase di pianificazione politica, alimenta quest'ultima, attraverso la capacità di definire in modo concreto e raggiungere i risultati individuati.

L'individuazione delle **finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi** deve "guidare", negli altri strumenti di programmazione, in particolare nel PEG.

Gli obiettivi della SEO dei programmi devono essere controllati annualmente a fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificati, per dare una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti dell'ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

**In questo modo è importate il collegamento continuo e circolare tra DUP operativo e PEG, al fine di rendere allineati e aggiornati i due documenti.**

Sono state definite **schede Obiettivo** che permettono un collegamento tra strumenti di programmazione e valutazione del personale. **La finalità è quella di avere un modello unico di scheda** che eviti le duplicazioni di documenti, il trasferimento dei contenuti tra format diversi e soprattutto una divisione tra le diverse fasi di pianificazione e valutazione finale.

Le schede hanno un sistema scalare con le seguenti caratteristiche:

Le schede obiettivo del DUP definiscono gli elementi di lungo periodo della programmazione per cui contengono la descrizione delle finalità e i principali risultati che si vogliono perseguire, senza entrare nei dettagli di tipo gestionale ed operativo. Le schede si compongono di:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- finalità e risultati da raggiungere: è una descrizione che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DUP SEZIONE OPERATIVA

Missione:				
Programma:				
Esercizi di riferimento	2021	2022	2023	
Obiettivo: titolo				
Descrizione, Finalità e risultati da raggiungere:				

In particolare, le schede obiettivo rappresentano il contenuto centrale della Sezione Operativa del DUP. Infatti, la SeO del DUP contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

## IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE (PEG)

Il piano esecutivo di gestione (PEG) è il documento che permette **di declinare in maggior dettaglio** la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP).

I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la dirigenza dell'ente.

Il PEG rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione.

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

Il PEG facilita la valutazione della fattibilità tecnica degli obiettivi definiti a livello politico **orientando e guidando la gestione**, grazie alla definizione degli indirizzi da parte dell'organo esecutivo, e responsabilizza sull'utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati.

Inoltre, costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.

### Le schede obiettivo del PEG

Gli obiettivi di PEG si collegano a quelle del DUP operativo e sono una articolazione gestionale degli stessi, per cui:

- aggiungono le seguenti componenti:
  - o le Fasi da realizzare per raggiungere gli obiettivi. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;
  - o gli indicatori da raggiungere, intesi come grandezze quantitative o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato raggiunto in modo oggettivo.

Gli obiettivi di PEG si distinguono in due tipologie:

- Obiettivo **"gestionale"**: si tratta di obiettivi strategici per l'amministrazione e derivano dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione nel DUP sezione operativa;
- Obiettivo **"esecutivo/attività"**: sono obiettivi collegati ai servizi permanenti dell'ente, e si traducono in miglioramenti o mantenimenti di standard di efficacia ed efficienza.

**SCHEDE DEGLI OBIETTIVI DEL PEG**

Responsabile:				
Settore:				
Centro di responsabilità/ di costo				
Missione:				
Programma:				
Amministratore di riferimento:				
Esercizi di riferimento	2021	2022	2023	
Obiettivo: titolo				
Descrizione, Finalità e risultati da raggiungere:				
Tipologia:	Gestionale <input type="checkbox"/>		Esecutivo/attività <input type="checkbox"/>	

Fasi (obbligatorio per obiettivi gestionali)				Scadenza	% Realizzazione
<b>Totale % realizzazione delle Fasi:</b>					
Indicatore (descrizione) (obbligatorio per gli obiettivi gestionali)	Formula di calcolo	Peso % (non obbligatorio)	Valore atteso	Valore effettivo	% raggiungimento
<b>Totale % realizzazione Indicatori</b>					

Gli **“obiettivi esecutivi”** si collegano ai processi/servizi dell’ente, al fine di definire la puntuale programmazione operativa, l’efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione; la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Gli **“obiettivi di gestione”** costituiscono il risultato strategico atteso, verso il quale indirizzare i servizi nell’ottica della soddisfazione dell’utenza, del miglioramento della qualità intrinseca del servizio, dell’innovazione e definizione di scenari futuri nuovi.

Il PEG chiarisce e integra le responsabilità tra servizi di supporto (personale, servizi finanziari, manutenzioni ordinarie e straordinarie, provveditorato-economato, sistemi informativi, ecc.) e servizi la cui azione è rivolta agli utenti finali. Per questo è importante distinguere tra obiettivi di attività e gli obiettivi “gestionali”, riferiti in particolare ai servizi rivolti agli utenti finali.

Gli obiettivi, per essere definiti, necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli **indicatori**. Essi consistono in **parametri quantitativi** considerati e definiti a preventivo, ma che poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall’attività svolta.

Il PEG contribuisce alla veridicità e attendibilità della parte previsionale del sistema di bilancio, poiché ne chiarisce e dettaglia i contenuti programmatici e contabili, per questo necessità di **misure attendibili e verificate**.