### COMUNE di SAN PIETRO in CARIANO

### Provincia di Verona

### Verbale di deliberazione di Giunta Comunale N. 245 Reg. Delib.

OGGETTO: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.
APPROVAZIONE

L'anno **Duemilaquattordici**, addì **Diciassette** del mese di **Dicembre** alle ore **12:45** nella sala delle adunanze.

Previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dal vigente T.U.E.L. vennero oggi convocati a seduta i componenti la Giunta Comunale.

### Sono presenti i signori:

Sono assenti i signori:

ACCORDINI GIORGIO (Sindaco)
SALZANI MARIAFRANCESCA (Assessore)
GIACOPUZZI MICHELE (Assessore)
CARRADORI MAURO (Assessore)
LONARDI MARIO SIMONE (Assessore)
DEGANI FABIOLA (Assessore)

Partecipa alla riunione il Segretario Comunale Favalezza dr.ssa Donatella.

Constatato legale il numero degli intervenuti il Sindaco Accordini dr. Giorgio, in qualità di Presidente, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta a discutere e deliberare circa

L'OGGETTO SOPRAINDICATO

### LA GIUNTA COMUNALE

Visto il vigente Regolamento Comunale degli Uffici e dei Servizi vigente (approvazione GC n. 30 del 17.3.2000 - modifiche successive: GC n. 99 del 26.5.2000 - GC n. 171 del 23.8.2000- GC n.155 del 15.07.2005 - GC n. 262 del 17.12.2008 - GC n. 213 del 21.10.2009- GC 1 del 26.1.2011 -GC N. 183 del 29.10.2012);

Visto il titolo IV del regolamento, relativo al sistema di valutazione e premialità del personale dipendente ed in particolare l'art. 46 che, al c. 14, recita: L'Amministrazione valuta annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine... adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance."

Vista la metodologia di valutazione delle performance composta da una parte descrittiva, di n. 8 articoli e dalle schede di valutazione della produttività per le varie categorie di dipendenti- cat." A" e " B", cat. "C", cat. "D"- e da una scheda per i Responsabili in Posizione Organizzativa;

Dato atto che la metodologia è stata proposta alle OOSS nella seduta del 15 ottobre 2014 ed allegata alla preintesa sul CCDI 2013- 2015 parte giuridica e 2014 parte economica sottoscritta il 3.12.2014;

Ravvisata l'opportunità di approvarla formalmente avendo la cautela di esprimere sin d'ora che solo l'applicazione concreta ne consentirà un giudizio serio e permetterà di modificarla adeguandola rispetto alle incongruenze e/ o esigenze che emergeranno;

Visto l'art. 48 D.Lgs. 267/00 in ordine alla competenza di questo organo rispetto all'approvazione della metodologia;

Visti i pareri favorevoli espressi sotto il profilo tecnico e quello contabile dai Responsabili dei servizi ai sensi dell'art. 49 D.Lgs. 267/00 ;

Con voti favorevoli unanimi espressi per alzata di mano;

### DELIBERA

- 1) di approvare la "Metodologia di valutazione delle performance" allegata sub A) parte integrante- composta da n. 8 articoli a dalle schede di valutazione della produttività per le varie categorie di dipendenti- cat "A" e "B", cat. "C", cat. "D" e da una scheda per i Responsabili in Posizione Organizzativa;
- 2) di dare atto che, come si deduce dalle premesse della parte che descrive la nuova metodologia, il "Piano delle Performance" è costituito dai documenti di programmazione dell'Ente più esattamente:
  - Relazione Previsionale Programmatica con valenza triennale;
  - PEG Finanziario corredato dal Piano degli Obiettivi;
- 3) di dare atto che la metodologia integra il regolamento degli uffici e dei servizi e che essa è stata prodotta agli Organismi sindacali (OOSS territoriali e RSU) nella seduta

- del 15 ottobre 2014 ed è allegata alla preintesa sul CCDI 2013-2015 parte giuridica e 2014 parte economica sottoscritta il 03.12.2014;
- 4) di pubblicare la metodologia sul sito internet del Comune in "Amministrazione trasparente";
- 5) di trasmettere la presente deliberazione, completa dell'allegato a:
  - > Responsabili dei Settori titolari di Posizione Organizzativa;
  - ≻R.S.U.
  - ➤ Nucleo di Valutazione
- 6) di rendere la deliberazione immediatamente eseguibile con successiva votazione unanime data l'urgenza di far conoscere quanto prima di dipendenti i criteri che saranno utilizzati per giudicare il loro operato.

### **COMUNE di SAN PIETRO in CARIANO**

### Provincia di Verona

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AD OGGETTO: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE. APPROVAZIONE.

GIUNTA COMUNALE					
DEL	PUNTO N.				
Ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267 del 18.08.2000 vengono espressi i seguenti pareri:					
PARERE TEC	NICO				
La sottoscritta Banterle rag. Emanuela, Responsabile favorevole in ordine alla regolarità tecnica di qui deliberazione.					
San Pietro in Cariano, lì 15.12.2014					
THE TOTAL SECTION AND ADDRESS OF THE PARTY O	II Responsabile dell'Ufficio Banterle rag. Bmanuela				
PARERE CONTABILE					
La sottoscritta Ugolini rag. Marta, Responsabile Area Contabile, esprime parere favorevole in ordine alla regolarità contabile di quanto previsto nella proposta di deliberazione in oggetto.					
San Pietro in Cariano, Lì					

II Responsabile dell'Ufficio Ugolini rage Marta

### Metodologia di Valutazione delle performance del Comune di San Pietro in Cariano

COMUNE DI SAN PIETRO IN CARIANC

Allegato alla deliberazione

01.5 17A

### Indice

1. Premessa	3
2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance	4
Criteri per la valutazione della performance individuale	5
4. Processo di definizione e valutazione della performance	5
5. L'applicazione della metodologia e le fasce di merito	7
6. Sistema premiale e progressioni economiche	7
7. Le procedure di conciliazione	7
8. Revisione e miglioramento del processo di valutazione	8

### 1. Premessa

Il D.Lgs. 150/2009, figlio della L. 15/2009, affronta con decisione il tema dell'ammodernamento della pubblica amministrazione italiana prevedendo misure e strumenti a sostegno dell'efficace ed efficiente gestione amministrativa, sottolineando elementi quali:

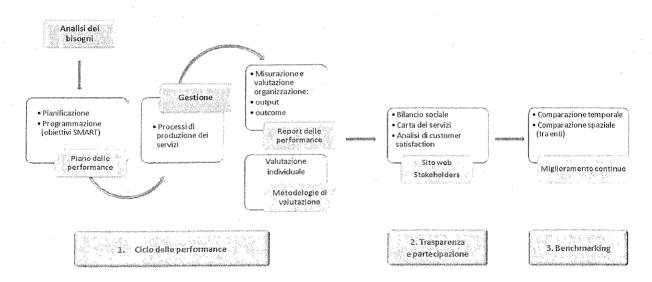
- misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali;
- misurabilità dell'output e dell'outcome;
- premialità del merito e dei risultati conseguiti;
- trasparenza e comunicazione delle scelte e dei risultati.

Per certi aspetti, la disciplina non presenta elementi di novità assoluta rispetto al panorama delle norme che negli anni precedenti hanno investito le pubbliche amministrazioni. Ma, probabilmente, l'esigenza di riprendere con insistenza alcuni temi è sentita. Ciò anche alla luce di nuovi paradigmi di governance che si stanno profilando e che annunciano il "passaggio" dal modello del New Public Management a quello della Public Governance. Quest'ultimo, meglio dei precedenti, abbraccia i principi e i contenuti della riforma "Brunetta" perché evidenzia un'evoluzione del mondo della pubblica amministrazione, in Italia come in altri Paesi, orientata ad allargare gli ambiti di partecipazione nei processi decisionali e di valutazione degli impatti anche ai cittadini e ai soggetti con i quali costantemente le istituzioni si relazionano.

Letti in quest'ottica, gli input della riforma assumono un accento diverso e possono essere meglio compresi. Non colti come l'ennesimo adempimento da soddisfare, ma vissuti come una spinta verso il miglioramento continuo cui tendere, affrontabile anche grazie alla rivisitazione degli strumenti di governance e di gestione attualmente in uso, piuttosto che la definizione di nuovi da sperimentare e porre successivamente a regime.

In questo contesto si inserisce il processo denominato "ciclo delle performance" (Fig. 1) che comprende la declinazione dei flussi informativi dedicati alle fasi di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione e valutazione delle performance. Il ciclo delle performance si concretizza con i contenuti espressi nei documenti di programmazione dell'ente che definiscono il Piano delle performance e nel Report sulle performance.

Figura 1: Schema logico del ciclo della performance



Lo schema evidenzia i capisaldi della metodologia in tema di programmazione, controllo e valutazione della performance organizzativa, allargando il paradigma alla "presenza" del cittadino in qualità di agente attivo del cambiamento. Il modello sottolinea il valore dell'azione della voce degli stakeholder, quale elemento di critica costruttiva che i cittadini possono esercitare al fine di favorire il miglioramento dei servizi pubblici.

Il Piano della performance rappresenta il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi – strategici e operativi –, gli indicatori ed i target - di input e di outcome - rispetto ai quali troverà continuità e coerenza l'attività amministrativa.

Il Piano della performance triennale, conterrà quindi:

- indirizzi strategici di medio periodo, con target ed indicatori di outcome;
- obiettivi operativi annuali, con target ed indicatori di output.

Gli obiettivi operativi annuali costituiranno la base per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

### 2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance

L'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", documento chiave per la determinazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, ma anche le modalità di raccordo e di integrazione tra i sistemi di controllo esistenti e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le performance sono misurate e valutate con riferimento a:

- l'organizzazione nel suo complesso;
- gli ambiti organizzativi in cui si articola la struttura organizzativa dell'ente;
- i singoli dipendenti.

Fondamentale è a tale proposito il legame che sussiste tra i diversi livelli di programmazione degli obiettivi strategici e operativi e i conseguenti sistemi di misurazione dei medesimi che necessitano dell'espressione di indicatori di outcome e di output, tra loro strettamente coerenti.

Pertanto, il processo di rendicontazione della gestione troverà spazio nel report sulle performance e supporterà il processo di valutazione attraverso il ricorso ad un sistema di attività / strumenti quali:

- monitoraggio stato attuazione degli obiettivi e relativi indicatori;
- verifica coerenza tra obiettivi di medio-lungo periodo e obiettivi operativi;
- sistemi di controllo interno e di gestione per la misurazione e valutazione delle performance dell'organizzazione e delle persone (individuale).

È evidente, quindi, il raccordo necessario tra la pianificazione e la programmazione, tra gli obiettivi strategici (target e indicatori di outcome) e obiettivi operativi (target e indicatori di output). Cioè l'esigenza, oramai ineluttabile, di poter verificare il grado di implementazione delle scelte politiche e la capacità – delle stesse – di impattare positivamente i bisogni della comunità amministrata.

Il sistema di valutazione della performance individuale deve poter consentire l'individuazione del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

### 3. Criteri per la valutazione della performance individuale

Per quanto attiene alla misurazione e valutazione della performance individuale si prevede un processo che, partendo dagli obiettivi di performance dell'ente – selezione di alcuni indirizzi strategici – individui gli obiettivi operativi (individuali o di gruppo) oggetto di valutazione.

A tal fine, la valutazione si distingue tra i dipendenti che hanno un'indennità di posizione, quindi un trattamento accessorio direttamente collegato al raggiungimento di obiettivi definiti, e i restanti dipendenti che non hanno responsabilità formalmente assegnate.

In entrambi i casi la valutazione della performance individuale si compone di due parti:

- una direttamente legata alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione di alcuni specifici comportamenti organizzativi;
- l'altra correlata alla dimensione organizzativa più ampia, all'interno della quale si colloca la correlazione con gli indirizzi strategici e la capacità di interpretare unitariamente l'organizzazione nel suo complesso.

Pertanto, nel caso dei Responsabili in Posizione Organizzativa, la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati avrà come riferimento quanto programmato nel Peg/Piano degli Obiettivi e assunto ai fini della valutazione medesima. Per i restanti dipendenti sarà valutato il livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di riferimento, comprendendo anche una componente direttamente correlata al livello di raggiungimento degli obiettivi del proprio ambito, quindi a quanto attribuito al proprio Responsabile in corrispondenza del criterio "Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo".

Tanto per i Responsabili, quanto per gli altri dipendenti, la valutazione terrà conto anche di specifici comportamenti organizzativi richiesti dalla posizione di lavoro ricoperta.

Infatti, la valutazione della performance mira sostanzialmente a premiare:

- il raggiungimento di risultati legati ad un periodo temporale (annualità) prodotti a livello individuale e/o di gruppo o di ambito organizzativo;
- la tenuta di particolari comportamenti organizzativi, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze.

Tale valutazione rappresenta la base imprescindibile per i percorsi di progressione di carriera, in particolare ai fini della progressione orizzontale, come successivamente definito.

### 4. Processo di definizione e valutazione della performance

L'articolo 9 del D.Lgs. 150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i Responsabili di Area e/o Settore in posizione di autonomia e responsabilità:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il restante personale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza per:

- la sua compattezza ed omogeneità: tutto il personale, a prescindere dalla qualifica e dal profilo, è valutato con criteri e meccanismi analoghi;
- essere imperniato su un collegamento diretto fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e del Responsabile che la dirige.

Il Sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti:

- 1) i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati individuali, di gruppo e dell'ente ("cosa è stato fatto");
- 2) i comportamenti organizzativi tenuti, ossia le competenze dimostrate nella prestazione ("come è stato fatto").

Ciascuna componente fornisce un contributo alla valutazione individuale, diverso a seconda del ruolo assegnato. Per i Responsabili di un ambito organizzativo il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso rilevante e incide del 50% sulla valutazione complessiva (Ambito "Risultati"). I comportamenti organizzativi completano la valutazione per il restante 50%.

Nella valutazione del personale senza responsabilità formalmente assegnate i rapporti tra la componente "Risultati" e i comportamenti organizzativi si modificano e il grado di apporto individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ha un peso percentuale diverso a seconda della categoria economica/profilo di appartenenza.

In relazione a quanto finora detto, i valutatori compileranno, per ogni dipendente, una scheda di valutazione (come da modello in allegato) contemplando l'analisi della performance individuale e organizzativa, in grado di rappresentare la valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti.

Per quanto riguarda la componente "Risultati", della scheda, si farà riferimento alle risultanze emergenti dalle schede dettagliate circa lo stato di attuazione dei singoli obiettivi operativi annuali.

E' prevista una valutazione intermedia finalizzata a garantire l'informazione ai lavoratori sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

La scheda di valutazione sarà compilata previo colloquio del valutatore col valutato. In tale colloquio il valutato potrà esprimere le proprie opinioni e considerazioni, nonché chiederne la verbalizzazione. Successivamente al colloquio la scheda compilata verrà consegnata dal valutatore all'interessato che dovrà sottoscriverla per ricevuta.

Entro 10 giorni dalla consegna della scheda il valutato può avviare una procedura di conciliazione secondo le modalità previste al paragrafo 7.

Trascorsi 10 giorni dalla consegna della scheda, durante i quali il valutato nulla ha eccepito, la valutazione si considera definitiva e accettata.

### 5. L'applicazione della metodologia

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti moltiplicando il peso di ogni criterio per il prescelto indice di valutazione, secondo una scala dove il minimo punteggio attribuibile è pari ad 1 e il massimo punteggio è pari a 5. Tecnicamente, quindi, la valutazione esprimibile attraverso le schede può variare da un minimo di 100 ad un massimo di 500 punti.

Al fine di facilitare la comprensione di ogni criterio e un'applicazione omogenea della metodologia, ogni criterio di valutazione è declinato al suo interno in specifiche, cioè brevi descrizioni poste a supporto dell'attività del valutatore.

A valutazione avvenuta i punteggi ottenuti fungono da base per la quantificazione delle indennità economiche, come da normativa vigente al momento dell'applicazione della presente metodologia:

- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie A, B, C e D;
- retribuzione di risultato per i Responsabili in Posizione Organizzativa.

Con riferimento all'applicazione delle fasce di merito, l'Ente si riserva di dar corso ai necessari adempimenti e di apportare le necessari modifiche alla presente metodologia, una volta chiarito il quadro di riferimento e gli effettivi vincoli in tal senso. Ciò nonostante l'Ente persegue lo spirito della Riforma e persegue la differenziazione delle valutazioni in ragione del principio di meritocrazia.

### 6. Sistema premiale e progressioni economiche

L'accesso al sistema premiale concepito dalla riforma e correlato allo sviluppo professionale (progressioni economiche, incarichi di responsabilità, accesso a quote riservate ai dipendenti in concorsi, percorsi di alta formazione, etc.) interesserà i dipendenti che avranno conseguito valutazioni pari almeno a **350 punti**, per 3 anni consecutivi.

Trascorsi i 36 mesi e maturati i requisiti previsti per la progressione, i candidati saranno sottoposti alla selezione con riferimento al maggior punteggio conseguito in applicazione della presente metodologia di valutazione delle performance e con riferimento agli accordi del CCNL decentrato.

Pertanto, l'Ente in base al dettato dell'art. 23 D.Lgs. 150/2009, riconosce selettivamente le progressioni economiche, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili, applicando le condizioni sopra dette.

Sono quindi assolutamente da escludere criteri e automatismi quali, ad esempio, l'anzianità, il numero dei corsi effettuati, altri eventi che, seppur documentati, non hanno influenzato positivamente l'esito della valutazione.

### 7. Le procedure di conciliazione

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione i dipendenti possono attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

Il valutato può presentare la richiesta al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale. Laddove ritenuta ammissibile la richiesta, il Nucleo di Valutazione convoca il valutatore per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati, promuovere eventuali soluzioni correttive ed informa il valutato sull'esito della verifica.

In qualsiasi caso il Nucleo di Valutazione non potrà "sostituirsi" al valutare (Responsabile in PO) nel processo valutativo né in caso di richiesta di rivisitazione della valutazione effettuata dal valutato.

Tale procedura è finalizzata alla soluzione di eventuali situazioni di conflitto insorte tra valutato e valutatore, così da prevenire un possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

### 8. Revisione e miglioramento del processo di valutazione

Il Sistema di valutazione sarà sottoposto a periodiche attività di verifica e revisione al fine di giungere ad un metodo di lavoro supportato da efficaci strumenti per la sua attuazione ma, soprattutto, calato nei "normali" processi organizzativi dell'ente. Il "successo" del metodo sarà decretato dal cambiamento culturale degli attori che sono deputati a promuoverlo e gestirlo e, quindi, dal grado di interiorizzazione dello stesso nell'organizzazione ai diversi livelli, sia politici che tecnici.

Progressivamente, attraverso un percorso sostenibile ed equilibrato, si tenderà a rafforzare i sistemi di comunicazione e partecipazione dei cittadini, affinché si realizzi quella dinamicità di rapporti che consente ai cittadini – destinatari dell'azione pubblica – di esprimere la loro voce a supporto del miglioramento continuo, sia delle scelte politiche, sia delle attività quotidianamente svolte dalla struttura tecnica dell'ente.

# Scheda valutazione produttività - dipendenti categoria "A" e "B"

,	Anno di valutazione	Legenda: indice di valutazione (da
ominativo del valutato	l valutato	1 Ampiamente migliorabile / Non sufficier
osizione di la	osizione di lavoro ricoperta	Soddisfacente /Appena sufficiente
mbito organizzativo	zzativo	3 Più che soddisfacente / Più che sufficien
		4 Buono / In linea con le attese
ominativo del valutatore	valutatore	<b>5</b> Ottimo / Oltre le attese
PERFORMA	'ERFORMANCE INDIVIDUALE	
Ambito	Criteri di Valutazione	Peso Valutaz Totale Criterio ione (A×B) (A×B)
isultati	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo.	0
20	(L'indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	
	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio Ambito organizzativo.	0.1
	Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro	
	Attenzione alla razionalizzazione delle procedure	
	Introduzione/uso delle tecnologie	
npegno	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta.	Ŋ
ડ	Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative	
	Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite	
	Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità temporale	
	Distrazioni/pause	
	Rapidità e puntualità dell'esecuzione dei compiti affidati	
	Risultati indipendenti da "correzioni" e solleciti da parte del responsabile	
niziativa	Atteggiamento propositivo nei confronti delle competenze legate al ruolo professionale.	<b>A</b>
5	Capacità di analisi delle criticità e problem solving	
	Ricerca ed attuazione di soluzioni pratiche/organizzative	
otale perform	otale performance individuale	40
ALE SELECTION OF S		

regrenance of Capacità del organizzative u/o gestive la propria attività e il propria tempo in modo autonomio per consecuta del propria attività e il propria tempo in modo autonomio per consecuta di solutorna solutorni adegiane accidente degiane	grammazione e onomia azioni e laborazione laborazione laborazione lutazione comprerforman riformance indin	$\begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$
region in the programmazione delle attività e gestione delle priorità  Capacità di adattamento a situazioni straerdinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente  Essocia e di adattamento a situazioni straerdinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente  Capacità di reazione al venificara di stuazioni non prevedibili e non rientranti rell'attività ordinaria  Autonominio melle situazioni confidenzazioni non prevedibili e non rientranti rell'attività ordinaria  Autonominio melle situazioni confidenzazioni confidenzazioni confidenzazioni delle informazioni  Capacità di regioni di grapportaria confidenzazioni delle informazioni  Capacità di regioni di castome e sistema  Capacità di interpretazio confidenzazioni delle informazioni  Capacità del resinati regioni di castome e sistema  Resinati riportari dei analsi di custome e sistema  Capacità del interpretazio con regioni con bina di consiste organizzativo  Capacità del interpretazio con proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazio con proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazio con proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazio con proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazio con proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazio con proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazione del proprio con nel consiste organizzativo  Capacità del interpretazio	azioni e laborazione sponsabilità del lutazione compresentatione compresen	
Capacità di abborare abusinni afreguate Estatoria nella gestione degli nami Capacità di restance al survivi di strandinarie e flessibilità nei recepire le esigenze dell'ente Capacità di rezalone ai vordinaria di strandinarie e flessibilità nei recepire le esigenze dell'ente Capacità di rezalone ai vordinaria di strandinaria non riverdini non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria Autocontrollo nelle struazioni di strandinario dicenti di strandinario di considerativi di gruppo e/o capacità di rizulazioni ordinare i lorsaloni de segundo di considerazione e desprenditare al larono di gruppo/fundioni (formale/attivia) Capacità di rizupportaria con l'utenza esterma Capacità di rizupportaria con rettapmente il groppio rudio in razioni mirate Capacità di rizupportaria con rettapmente il groppio rudio e tradurito in azioni mirate Risulazione del proprio rudio nel contesto organizzativo Capacità di interpretare con rettapmente il groppio rudio e tradurito in azioni mirate Risulazione del proprio rudio nel contesto organizzativo Capacità di interpretare con rettapmente il groppio rudio e tradurito in azioni mirate Efficienza e cura nell'utivora degli strumenti a disposizione Capacità di interpretare con rettapmente il groppio rudio e delle delle performance organizzativa  Lettazione complessiva  richinaria con contrale dell'attività della del	azioni e laborazione sponsabilità del lo	
Capacité d'il adatamento a estuazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esgerze dell'ente   Capacité d'il adatamento a estuazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esgerze dell'ente   Capacité d'i adatamento a estuazioni straordinarie con mentranti nell'attività ordinaria   Autocontrolin nelle situazioni critiche   Autocontrolin nelle situazioni critiche   Programmane e coordinares i programmane e coordinares i personale assegnato.   15   Partecipazione al lavor odi grappo/trantoni (criminate nelle informazioni   Autitudine e disponibilità e le cincolazione delle informazioni   Autocontrolin nelle situazioni controlinaria e sistema   Capacità di responsabilità del Capacità di responsabilità del Capacità di interpretare corretamente il proprior nuolo e tradunio in azioni mirate   Resultar ripornati de arrallesi di controlinaria e controlinaria	azioni e laborazione sponsabilità del lo	
Capacità di addatamento a studazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esgenze dell'ente  Capacità di reazione ai venticassi di studazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria  Autocontrollo neale sinazioni ritorbe  Capacità di relazionaria le condininazione condininazione  Capacità di relazionaria i scondinoria condininazioni  Percepazione delle relazioni descollo/proversi/correttazza)  Attitutibile re cispromitità alle sisperimente ele informazioni  Capacità di respontaria con un tutenza esterna  Capacità di respontaria con un tutenza esterna  Risultati riporati de annale di crestonere sastificazion  ponosabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tridunio in azioni minate  Compressione del proprio ruolo nel conzessio organizzativa  ponosabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tridunio in azioni minate  Compressione del proprio ruolo nel conzessio organizzativa  Compressione del proprio ruolo nel conzessio organizzativa  Compressiva  Compres	azioni e laborazione sponsabilità del lu tazione compriore compriore individuale riformance individuale lu tarione compriore individuale lu tarione compriore individuale lu tarione compriore individuale lu tarione compriore individuale lu tarione individuale lu tarione lu ta	
azioni e Capacità di reazione al venificarsi di situazioni non prevedibili e non riantrandi nell'attività ordinaria Autocontrollo inele stituazioni critiche Taborazione (Capacità di reazionata i coordinare i li petsonale assegnatio. Tenrecipazione al lavoro di gruppo/runioni (formale/attiva) Ferrecipazione al lavoro di gruppo/runioni (formale/attiva) Autocine e disponibilità alla cricolazione delle informazioni Capacità di recepire le israne dell'interna Capacità di recepire le israne dell'interna Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo cuolo rulo nel contesto organizzativo ponsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il proprior rulo e tradurio in azioni mirate  Capacità di interpretare correttamente il disposizione  Capacità di interpretare correttamente il disposizione  Enficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  Enficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  Intazione compilessiva  Torrettamence organizzativa  1000  100  100  100  100  100  100	azioni e laborazione sponsabilità del lo lutazione comp	
azioni e capacità di unazioni critiche al programmare e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli oblettivi di gruppo e/o capacità di l'aborazione dell'aborazione programmare e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli oblettivi di gruppo e/o capacità di capacità di capacita di programmare e coordinarsi con l'utenza assemble assegnato de coordinarsi con l'utenza esterna dell'utenza e curo nella responsabilità del capacità di rasportarsi con l'utenza esterna capacità di rasportarsi con l'utenza esterna dell'utenza e curo nell'utenza estatolare in proprio ruolo re tradurio in azioni mirate dell'accioni capacità di interpretare correttantente il proprio ruolo e tradurio in azioni mirate del capacità di interpretare correttantente il proprio ruolo e tradurio in azioni mirate del capacità di interpretare correttantente il proprio ruolo nel contesto organizzativo qualità del resibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenza efficienza e curo nell'utitizzo degli strumenta a dispositione dell'accioni della strumenta adispositione della formance organizzativa dell'accioni dell'accioni dell'accioni dell'accioni della formance individuale.	azioni e laborazione sponsabilità del nlo lutazione comp	ıltà ordinaria
azioni e Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i collegili nel raggiungimento degli oblettivi di gruppo e/o capacità di relazionarsi e coordinare i (personale assegnato.  programmare e coordinare i (personale assegnato.  capacità di rapportarsi con l'utenza esterna  Capacità di rapportarsi con rettatinente il proprio ruolo e tradunio in azioni mirate  Risultati riportati da analisi di custome satzifaction  sponsabilità del Capacità di interpretare correttatinente il proprio ruolo e tradunio in azioni mirate  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti hacuneferrori/vizi  Disponibilità e resissibilità nell'acquisire nuove manafoni/competenze  Efficienza e cura nell'utinzo degli strumenti a disposizione  Efficienza e cura nell'utinzo degli strumenti a disposizione  formannoe individuale  formannoe individuale	azioni e laborazione sponsabilità del nlo tale performan rformance indi	
Pertecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva) Gestione delle relezioni (ascotro/corretazza) Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni Capacità di rapportarisi con l'utenza esterna Capacità di racepire le istanza edifutenza Gestione delle relazioni (ascotro/corretazza) Precisione/completezza/seaustività nelle risposti Reutati riportati da analisi di custome satisfaction ponsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurio in azioni mirate Reutati riportati raggiunti: bacinezioni proprio ruolo e tradurio in azioni mirate Comprensione deli proprio ruolo nel contesto organizzativo Qualità dei risultati raggiunti: bacinezioni proprio ruolo e degli strumenti a disposizione Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione fale performance organizzativa Intazione complessiva Intoni	Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva) Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza) Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza) Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna Capacità di recepire le istanze dell'utenza Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza) Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction Risultati riportati da analisi di customer satisfaction Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione Intazione complessiva	
Gestione delle relazioni (ascoito/cortesia/correttezza) Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni Capacità di rapportansi con l'utenza esterna Capacità di recepre le istanze dell'utenza Gestione delle relazioni (ascoito/corresa/correttezza) Precisione/completzza-tesaustività mine in siposta Risultari riportati da analisi di customere satisfaction Ponsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate Risultari riportati da analisi di customere satisfaction Qualità dei risultati raggiunti: tatone nei contesto organizzativo Qualità dei risultati raggiunti: autone mensioni/competenze Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione tale performance organizzativa  lutazione complessiva  fformance individuale	Gestione delle relazioni (ascoito/cortesia/correttezza)  Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna Capacità di recepire le istanze dell'utenza Gestione delle relazioni (ascoito/cortesia/correttezza) Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction Sponsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione Lale performance organizzativa  Intazione complessiva	
Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni  Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna  Capacità di racepire le istanza dell'utenza  Capacità di racepire le istanza dell'utenza  Gestione delle relazioni (ascolto/corretisza)  Preclisione/completezza/essustività nella risposta  Risultat riportati da analisi di customer satisfaction  Disponibilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati racquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  e performance organizzativa  cazione complessiva  rimance individuale	Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna Capacità di recepire le istanze dell'utenza Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza) Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione tazione complessiva primance individuale.	
Capacità di rapportaris con l'utenza esterna  Capacità di racepue la istanze dell'utenza  Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)  Precisione/completezza/esaustività nella risposta  Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradunto in azioni mirate  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  e performance organizzativa  complessiva  rimance individuale.	Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna  Capacità di recepire le istanze dell'utenza  Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)  Precisione/completezza/esaustività nella risposta  Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  tazione complessiva  ormance individuale	
Capacità di recepire le istanze dell'utenza Gestione delle relazioni (ascoito/corresia/correttezza) Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove manisoni/competenze Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione rezione complessiva rizzativa rizzativa tiono complessiva	Capacità di recepire le istanze dell'utenza  Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)  Precisione/completezza/esaustività nella risposta  Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  Omprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  tazione complessiva  precisione individuale	20
Gestione delle relazioni (ascoito/cortesia/correttezza)  Precisione/completezza/esaustività nella risposta  Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  e performance organizzativa  tion  tion  tion	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)  Precisione/completezza/esaustività nella risposta  Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  tazione complessiva  primance individuale	
Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  nnsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e fiessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  le performance organizzativa  tazione complessiva  ormance individuale	Precisione/completezza/esaustività nella risposta Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  tazione complessiva  ormance individuale	
Ansabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprendità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprendità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprendità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  le performance organizzativa  tazione complessiva  razione cindividuale	Risultati riportati da analisi di customer satisfaction  onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  le performance organizzativa  ormance individuale	
comprensione del proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  e performance organizzativa  tazione complessiva  transmoce individuale.	onsabilità del Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in  Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità del risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  tazione complessiva  ormance individuale	
Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo  Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  e performance organizzativa  tazione complessiva  rmance individuale.	e performanc razione comp	
Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi  Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  tale performance organizzativa  lutazione complessiva  formance individuale	tale performan tale performan lutazione comp	
Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze  Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione  performance organizzativa  zione complessiva  nance individuale	performance zione comp nance indiv	
Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione performance organizzativa  il 100  in 100	performance zione comple nance indivie	
performance organizzativa  zione complessiva nance individuale	otale performance organizzativa alutazione complessiva erformance individuale	
	alutazione complessiva erformance individuale	
erformance individuale.	erformance individuale	100
,是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们也没有一个人,我们也没有一个人,我们也没有什么, 一个人,我们也没有一个人,我们也没有	眼中间的 排放 化双环 化双环烷 医甲状腺 医眼球 医眼球球球球球球球球球球球球球球球球 医二甲基二氏 医二甲甲腺 医二十二甲甲腺 医二甲甲腺素 医多种	
	<b>運動が過去が脱去がある。 1987年 1987年 1988年 19</b>	

## Scheda valutazione produttività - dipendenti categoria "C"

	Anno di valutazione	Legenda: indice di valutazione (da
lominativo del valutato	!! valutato	1 Ampiamente migliorabile / Non sufficier
osizione di la	osizione di lavoro ricoperta	2 Soddisfacente /Appena sufficiente
mbito organizzativo	zzativo	3 Più che soddisfacente / Più che sufficien
		4 Buono / In linea con le attese
lominativo del valutatore	el valutatore	5 Ottimo / Oltre le attese
PERFORMA	ERFORMANCE INDIVIDUALE	
Ambito	Criter di valutazione	Peso Valutaz Totale Totale (A) (B) $(A \times B)$
isultati	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo.	10
25	(L'Indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	
	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio Ambito organizzativo.	15
	Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro	
	Attenzione alla razionalizzazione delle procedure	
	Introduzione/uso delle tecnologie	
mpegno	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta.	, in the second
10	Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative	
	Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite	
	Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità temporale	<b>.</b>
	Distrazioni/pause	
	Rapidità e puntualità dell'esecuzione dei compiti affidati	
	Risultati indipendenti da "correzioni" e solleciti da parte del responsabile	
níziativa	Atteggiamento propositivo nei confronti delle competenze legate al ruolo professionale.	10
10	Capacità di analisi delle criticità e problem solving	
	Ricerca ed attuazione di soluzioni pratiche/organizzative	
otale perfor	otale performance individuale	45

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambito	Criteri di valutazione	Peso Valutaz Totale Criterio ione $(A \times B)$ Note
rogrammazione e	rogrammazione e Capacità di organizzare e/o gestire la propria attività e il proprio tempo in modo autonomo.	'n
utonomia	Programmazione delle attività e gestione delle priorità	-
01	Capacità di elaborare soluzioni adeguate	
	Elasticità nella gestione degli orari	
	Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente	
	Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria	
	Autocontrollo nelle situazioni critiche	
elazioni e	Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o capacità di programmare e coordinare il personale assegnato.	12
oliabol aziolie	Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)	
30	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)	The second secon
	Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni	
	Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna	15
	Capacità di recepire le istanze dell'utenza	
	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)	
	Precisione/comp/etezza/esaustività nella risposta	
	Risultati riportati da analisi di customer satisfaction	
tesponsabilità del	Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate	1.5
000	Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo	
15	Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi	
	Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze	
	Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze	
otale performa	otale performance organizzativa	55
/alutazione complessiva	plessiva	100
A TOTAL OF THE PROPERTY OF THE	是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们也会一个人,我们也会一个人,我们也会一个人,我们也会一个人, 一个人,我们就是一个人,我们 我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我们就是一个人,我	
'erformance individuale	ividuale	
'erformance organizzativa	janizzativa	

## Scheda valutazione produttività - dipendenti categoria "D"

	Anno di valutazione	Legenda: indice di valutazione (da
lominativo del valutato	valutato	1 Ampiamente migliorabile / Non sufficier
osizione di lavoro ricoperta	roro ricoperta	2 Soddisfacente /Appena sufficiente
mbito organizzativo	zativo	3 Più che soddisfacente / Più che sufficien
		4 Buono / In linea con le attese
lominativo del valutatore	valutatore	<b>5</b> Ottimo / Oltre le attese
PERFORMAR	'ERFORMANCE INDIVIDUALE	
Ambito	Criteri di valutazione	Peso Valutaz Totale criterio ione $(A \times B)$ (B)
lisultati	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo.	- 10
30	(L'Indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	
	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio Ambito organizzativo.	20
	Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro	
	Attenzione alla razionalizzazione delle procedure	
	Introduzione/uso delle tecnologie	
mpegno	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta.	n
9	Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative	
	Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite	
	Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità temporale	
	Distrazioni/pause	
	Rapidità e puntualità dell'esecuzione del compiti affidati	
	Risultati indipendenti da "correzioni" e solleciti da parte del responsabile	
niziativa	Atteggiamento propositivo nei confronti delle competenze legate al ruolo professionale.	14
14	Capacità di analisi delle criticità e problem solving	
	Ricerca ed attuazione di soluzioni pratiche/organizzative	
otale perform	otale performance individuale	- 05
Commence of the commence of th		A COMPANY OF THE CONTROL OF THE CONT

13.74.03
1916
44750
- 130 - 100
11.00
400 5.5
4.00
84960
1000
_
_
ill to
-
24
-
N I
11 1
a
ON T
1 7
والشناء
Q.
/ m
. (1)
_
~
LL
ORGANIZZATIN
. ( )
W. W
111
ш
-
1 1
$\sim$
_
_
-
4
~
<
$\sim$
$\alpha$
N.
)R
OR
OR
-0R
FOR
FORMANCE C
<b>ROR</b>
RFOR
ERFOR
ERFOR
ERFOR
<b>PERFOR</b>
YERFOR
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1		And the second of the second o	
	· \$P\$ 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1.	Peso Valutaz	
Ampito	Criteri di valutazione	criterio ione (A)	i otale (A × B) Note
rogrammazione e	rogrammazione e Capacità di organizzare e/o gestire la propria attività e il proprio tempo in modo autonomo.	10	
utonomia	Programmazione delle attività e gestione delle priorità		
20	Capacità di elaborare soluzioni adeguate		
	Elasticità nella gestione degli orari	enements, to the set of the set o	
	Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente	10	
	Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria		
	Autocontrollo nelle situazioni critiche		
lelazioni e	Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o capacità di programmare e coordinare il personale assegnato.	10	
	Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)		
20	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)		
	Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni	BEAL HERE	
	Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna	10	
	Capacità di recepire le istanze dell'utenza		
	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)		
	Precisione/completezza/esaustività nella risposta		
	Risultati riportati da analisi di customer satisfaction		
tesponsabilità del	Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate	10	
oion	Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo		
10	Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi		
	Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze		
	Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze		
otale performance organizzativa	ce organizzatīva	- 20	**************************************
/alutazione complessiva	lessiva	100	
Performance individuale	/iduale		
Performance organizzativa	nizzativa		
2 2 2			

# Scheda valutazione Responsabili in Posizione Organizzativa (PO)

	Anno di valutazion	ne	<u> </u>	genda: indice	Legenda: indice di valutazione (d
ominativo del valutato	utato		Ħ	Ampiamente m	Ampiamente migliorabile / Non suffic
osizione di lavoro ricoperta	ricoperta			Soddisfacente /	Soddisfacente /Appena sufficiente
mbito organizzativo	VO		<b>(*)</b>	Più che soddisfa	Più che soddisfacente / Più che suffici
			4	Buono / In linea con le attese	a con le attese
ominativo del valutatore	utatore		ις.	Ottimo / Oltre le	e attese
ERFORMANCE	ERFORMANCE INDIVIDUALE				
Ambito		Criteri di valutazione	Peso V criterio (A)	Valutazi Totale one (A.x.B.)	B)
isultati	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e	i programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo.	40		
48	(L'indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	man exponenti articologico premiormente de la compania del compania della compani			
	Propensione all'incremento della produttività dell'ambito	ttività dell'ambito organizzativo e dei singoli collaboratori.	<b>C</b>		
	Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro				- 100 mm - 1
	Attenzione alla razionalizzazione delle procedure	scedure			
	Introduzione/uso delle tecnologie				AAAAAAAAA
	Grado di qualità del servizio percepita dagli utenti	dagli utenti	Ð		
	Risultati riportati dalle indagini di customer satisfaction	ersatisfaction			
	Quantità reclami/segnalazioni riceveti		-		
mpegno	Formazione e aggiornamento sugli asp	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta.	2		
2	Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative	ipazione di proposte formative			
	Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite	e/competenze acquisite			
niziativa	Capacità di rilevare i bisogni degli uter esigenze.	Capacità di rilevare i bisogni degli utenti interni ed esterni e di orientare l'organizzazione in base alle esigenze.	7		が は は ない は
æ	Rilevazione di nuovi bisogni				
	Supervisione e monitoraggio dei servizi erogati	rogati			
	Gestione dei reclami e delle segnalazioni				
	Capacità di elaborare e gestire progetti innovativi, anch	i innovativi, anche trasversall tra diversi ambiti organizzativi.	<b>*</b>		
	Apporto all'elaborazione di obiettivi e progetti innovativi	getti innovativi			
	Capacità di lettura critica della propria attività progettuale	tività progettuale			
	Propensione creativa al cambiamento				
otale performance individuale	e individuale		28	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100	
The state of the s		5			

ERFORMANCE ORGANIZZATIVA

を できます。 「		Peso	
Ambito	Criter di valutazione	criterio Valutazione (B)	Totale (A × B)
	是我们的时候就是我们就没有我们的一个人,我们就是我们的一个人,我们就是我们就是我们的一个人,我们也会没有一个人,我们也会不是一个人,我们也会没有一个人,我们也没 一个人,我们就是我们就是我们就是我们		
rogram mazione e utonomia	Capacità di pianificare, programmare, controllare le risorse finanziarle e strumentali assegnate:	4	
	Program mazione delle attività e gestione delle priorità		
Y-	Gestione del budget e razionalizzazione della spesa		
	Dinamicità e flessibilità nelle gestione dei tempo	t e e e en de Adermate, esta internación de la desta compressa communicativa de Compression de C	The second secon
	Capacità di delegare obiettivi e risorse	<b>E</b>	And the second s
,	Chiarezza nell'assegnazione dei compiti ai collaboratori		
	Monitoraggio (feedback) e azioni correttive e costruttive		
	Gestione del processo di valutazione: colloquio		
	ुं क्षेत्रांके di gestire, situazioni com plesse e. di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse	4	
	Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria		
	Autocontrollo nelle situazioni critiche o di disagio fisico ed emotivo		
	Capacità di elaborare soluzioni adeguate /problem solving		
oordinamento	Capacità di coordinamento e motivazione delle risorse umane e differenziazione nelle valutazioni	9	
-			
	Capacità di indirizzare i propri collaboratori alla formazione che il profilo di ognuno necessita		
	Capacità di comprendere gli aspetti personali/caratteriali e motivare al ruolo		
	Capacità di differenziare, motivandole, le valutazioni		
	Capacità di favorire un clima organizzativo positivo		
	Capacità di relazioni efficaci con colleghi, segretario/direttore, amministratori cittadini-utenti*	5	
	Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)		
	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)		
	Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni	CO. TO DESCRIPTION OF THE PROPERTY OF THE PROP	
esponsabilità del	. Corretta interpretazione del proprio ruolo e capacità di realizzazione degli indirizzi strategici	1.0	
0101	Conoscenza e comprensione delle scelte politiche e diffusione delle stesse nell'organizzazione		
10	Propositività nell'attuazione degli indirizzi strategici		
	Interpretazione delle istanze del territorio e dei cittadini		
apporto con	Grado di consapevolezza e applicazione del principio della distinzione del poteri**	O	
m m inistratori	Gestione corretta del ruolo: collaborazione/sovraposizione		
10	Capacità di tenere informati gli amministratori circa le priorità e lo stato di attuazione degli obiettivi**	2	
	Sollecitudine e costanza nell'informazione		
	Oggettività e selettività nell'analisi delle priorità e nel perseguimento degli obiettivi		
otale performanc	eorganizzativa	4.2	
			100 mm to 100 mm
alutazione complessiva	lessiva,	100	

alutazione com plessiva erform ance individuale erform ance organizzativa

Concorrono alla definizione dell'indice d'intensità di questo criterio, oltre al componenti il NdV, tute le PO dell'ente (tranne la PO oggetto di valutazione). Indice di intensità adottato sarà dato dalla media dei valori espressi dai vari soggetti.

<sup>\*</sup> L'indice d'intensità di questo criterio è espresso dall'assesore di riferimento. Se gli assessori sono più di uno si adotterà la media dei valori espressi.

### Letto, approvato e sottoscritto

IL PRESIDENTE (Accordini dr. Giorgio)



IL SEGRETARIO GENERALE (Favallezza dr.ssa Dônatella)

			O GOOD GOOD ON C
Si	cerțifica che copia della presente deliberazione	è stata pubblicata a	ll'Albo Pretorio on-line del Comune
	28/01/2015 Rep. n. 8	e vi rimarrà per	15 giorni consecutivi.
Sa	n Pietro in Cariano <u>08/01/2015</u>	RESPONSA	Tabarelli dr. Fabrizio
Si	pertifica che la presente deliberazione è stata dici	niarata immediatame	nte eseguibile.
	n Pietro in Cariano <u>8 01 755</u>	^	
		У	LEGIO BETTORE SEGRETERIA Tabarelli dr. Fabrizio
	presente deliberazione è divenuta esecutiva ai s	sensi dell'art. 134, con	nma 3°, D.l.gs. n. 267 del 18.08.2000.
Sar	n Pietro in Cariano 🥂 🕧 🎊 💮 💮 💮		
			BILE DEL SETTORE SEGRETERIA Tabarelli dr. Fabrizio)
Cop	pia della presente deliberazione è stata trasmessa		
K3			
_	Segretario Comunale	firma	
		firma	
	Settore Tributi	firma	
	Settore Commercio	firma	
$\boxtimes$	Settore Economato - Gare e Contratti	firma	
W	Settore Polizia Locale	firma	data
Ø	Settore Risorse Umane	firma	
$\bowtie$	Settore Segreteria-Cultura-Sport e URP	firma	data
	Settore Centro Elaborazione Dati	firma	data
	Settore Demografico-Elettorale-Statistico	firma	data
	Settore Istituzione Comunale Servizi Sociali	firma	data
$\boxtimes$	Settore Edilizia Pubblica e Patrimonio	firma	data
	Settore Interventi Diretti-Servizi-Manutenzioni	firma	data
$\boxtimes$	Settore Edilizia Privata e Urbanistica	firma	
Q	Settore Ecologia e Ambiente	firma	
	Settore Asilo Nido	firma	
Ø	Settore Servizi Sociali e Istruzione		data
		firma	
			data
		firma	
			′