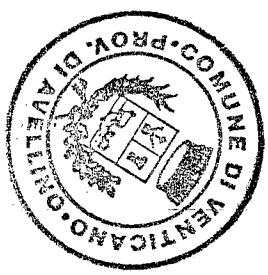
C O M U N E D I V E N T I C A N O

(PROVINCIA DI AVELLINO)

Via A. Verardo, 7
P. Iva 80005130648
tel. 0825 965033 - fax 0825 965380

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

INDICE

1. Pianificazione e Programmazione.
1.1 Piano annuale della Performance - Piano esecutivo di Gestione/
Piano dettagliato degli obiettivi (PEG/PDO)..... Pag. 03
1 .2 Obiettivi .....Pag. 03
1.3 Caratteristiche degli obiettivi .....Pag. 03
1.4 Valutazione del Peso degli obiettivi .....Pag. 03
1.5 Collegamenti tra obiettivi e allocazione delle risorse.....Pag. 04

2. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi.....Pag. 04

3. Misurazione e valutazione delle performance.....Pag. 04

4. Procedure conciliative.....Pag. 06

5. Trasparenza .....Pag. 06

6. Nucleo di valutazione .....Pag. 06

Allegato 1.....Pag. 08
Allegato 2..... Pag. 09

1. Pianificazione e Programmazione.

1.1 Piano annuale della Performance - Piano esecutivo di Gestione/Piano dettagliato degli obiettivi (PEG/PDO).

Il piano esecutivo di gestione ed il collegato piano dettagliato degli obiettivi rappresentano il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permettono di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (Linee di mandato, relazione previsionale e programmatica, bilancio pluriennale e bilancio preventivo annuale) un efficace strumento di budgeting in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

In riferimento all'art. 4 del d.lgs. 150 il ciclo di gestione della performance è sovrapponibile e ampiamente compatibile con le modalità di gestione degli obiettivi del PEG/PDO.

1.2 Obiettivi.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati ai centri di responsabilità con il PEG/PDO, raccordandosi ai contenuti della pianificazione strategica, con valore di risultato atteso, tramite appositi indicatori. Sono inoltre collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane.

Sul livello di raggiungimento degli obiettivi vengono svolti monitoraggi periodici (semestrali o quadrimestrali) ed impostati interventi correttivi sull'andamento della gestione. L'analisi di queste dinamiche conduce alla valutazione ed alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi possono essere rimodulati al verificarsi di eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del d.lgs. 150/09 il sistema di gestione degli obiettivi dovrà consentire il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità ad un arco temporale annuale.

1.3 Caratteristiche degli obiettivi.

La programmazione degli obiettivi deve garantire i seguenti requisiti:

•omogeneità del numero di obiettivi proposti, attività standard e almeno due e massimo cinque per servizio;

•gli obiettivi devono qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante, con indicazione dei tempi da rispettare, quantità da raggiungere, miglioramento di qualità, miglioramento dei risultati economici e finanziari in termini di entrate/uscite e costi/ricavi;

•gli obiettivi devono essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Ente;

•la descrizione degli obiettivi deve essere analitica e non limitarsi ad una generica enunciazione di intenti;

•i tempi di realizzazione devono indicare le reali date in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi. Ogni fase per definirsi raggiunta deve avere un riscontro oggettivo, come ad esempio il raggiungimento di un indicatore, la produzione di un documento, lo svolgimento di un evento o altro (milestone);

•gli indicatori di qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza (anche interna) potranno essere accompagnati da indagini seguite e coordinate dall'Ufficio comunale competente;

•l'obiettivo deve essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate;

•l'obiettivo deve riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione;

1.4 Valutazione del Peso degli obiettivi.

Gli obiettivi vengono ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

•importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione;

•grado di complessità tecnica organizzativa;

•rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;

•innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Il punteggio potrà variare da 1 a 3 (dalla valutazioni di minor complessità fino al riconoscimento della massima complessità).

Nello schema di cui ***all'allegato*** **n. 1** viene evidenziata la graduazione dei fattori di complessità. La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la seguente procedura:
1.prima definizione da parte del Nucleo di valutazione,
2.validazione da parte del Nucleo di valutazione e conseguente proposta alla Giunta Comunale;
3.approvazione da parte della Giunta con inserimento del peso dei singoli obiettivi all'interno del PEG/PDO o di atti integrativi.

1.5 Collegamenti tra obiettivi e allocazione delle risorse.

La quota relativa alla performance organizzativa è attribuita proporzionalmente alla complessità degli obiettivi assegnati a ciascuna unità organizzativa,

2. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi.

Il Nucleo di valutazione provvede a richiedere ai servizi la documentazione necessaria a curare l'istruttoria relativa alla verifica in corso d'opera e finale dei risultati raggiunti rispetto ai risultati attesi.
La verifica del livello di raggiungi mento degli obiettivi avviene come segue:
1.monitoraggio della gestione utilizzando il sistema di controllo di gestione e gli applicativi in uso;
2.rendicontazione per stati di avanzamento, report intermedi (quadrimestrali o semestrali e report finale);
3.termine dell'istruttori entro 60 giorni dalla data di approvazione del rendiconto dell'esercizio di riferimento;
4.Il Nucleo di valutazione redige apposita Relazione sui risultati annuali;
5.sottoposizione della Relazione sui risultati alla G.C. per l'approvazione.

3. Misurazione e valutazione delle performance.

La valutazione e misurazione della performance dei dipendenti dell'ente viene riferita alla:
•performance organizzativa: livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative;
•performance individuale: competenza professionale e competenza organizzativa;
•performance a livello di ente: livello di raggiungi mento degli obiettivi dell'intero ente espresso dalla media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative eventualmente integrata dallo stato di attuazione degli obiettivi strategici desunti dal programma politico amministrativo.
Il fondo destinato a premiare la performance prevede la distribuzione delle quote di performance (ente, organizzativa e individuale) secondo la seguente tabella:

Performance organizzativa	40%
Performance individuale	55%
Performance a livello di ente	5%
Totale	100%

La performance organizzativa viene misurata e valutata dal Nucleo di valutazione come descritto in sede di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al precedente punto 3.
Per la valutazione della performance a livello di ente, il Nucleo di valutazione opererà, definendo annualmente il punteggio - da 0 a 5 - rappresentativo sia del livello di attuazione degli obiettivi strategici che della media del livello di raggiungimento degli obiettivi delle unità organizzative.
La performance **individuale** viene misurata e valutata dai responsabili dei servizi con le modalità di seguito descritte:
Per quanto riguarda il segretario comunale, la valutazione viene effettuata dal Sindaco, previa eventuale istruttoria effettuata dal Nucleo di valutazione, con astensione del Segretario, sulla base dei predetti tre fattori di verifica.
Il risultato delle attività di misurazione e valutazione della performance è riepilogato nelle schede (*v. allegato* **n. 2**), da predisporre per tutto il personale.
Le schede di cui trattasi vengono compilate a cura dei soggetti citati nella tabella sotto riportata:

	Performance organizzativa	*Performance individuale*	*Performance a livello Ente*
Responsabili dei Servizi	Nucleo	Segretario Comunale	Nucleo
Dipendenti	Nucleo	Responsabile del servizio	Nucleo

SISTEMA DI PREMIALITA'
La valutazione della **performance individuale** deve produrre una articolazione della valutazione in fasce secondo quanto di seguito rappresentato:
Vengono definite due distinte graduatorie per il personale Responsabile di Servizio e per il restante personale. Per entrambe le graduatorie sono istituite 4 fasce di merito: la 4^ ed ultima fascia va riferita al personale cui non risulta attribuito il punteggio minimo riportato nelle tabelle che seguono. Il personale cui sarà riconosciuto un punteggio superiore dovrà quindi essere ordinato progressivamente secondo le percentuali e con i punteggi descritti nelle tabelle sotto indicate:

Dipendenti e Responsabili dei servizi		
Fasce di valorizzazione	% soggetti da graduatoria di merito	Valore punteggio da attribuire
1	30	60
2	50	50
3	20	40
4	al di sotto pt. 10	0

La premialità riferita alla performance individuale è distribuita al personale in proporzione al parametro di fascia corrispondente.
In via del tutto eccezionale e considerato che il processo di programmazione e di messa a punto del nuovo sistema di performance sarà avviato nella seconda parte dell'anno, solo per l'anno 2014 le fasce di merito sono ridotte a 3 secondo la seguente tabella:

Dipendenti e Responsabili dei servizi		
Fasce di valorizzazione	% soggetti da graduatoria di merito	Valore punteggio da attribuire
1	40	60
2	60	50
3	al di sotto pt. 10	0

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di cui alle tabelle sopra riportate non derivi un numero intero di dipendenti, si dovrà procedere ai necessari arrotondamenti, per eccesso o per difetto. Nell'ipotesi di ex aequo, la precedenza dovrà essere riconosciuta:

- per i **Responsabili dei Servizi** a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo per la componente "*b - tensione al risultato*'; e in subordine per la componente "c - *comportamento organizzativo*";
- riguardo a tutti i **dipendenti**, a chi ha conseguito un maggior punteggio per il fattore "c - *comportamento organizzativo*", e, nel caso di parità di punteggio, per il fattore "e - *qualità della prestazione*". In caso di ulteriore parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

Per quanto riguarda invece la partecipazione dei dipendenti al conseguimento dei risultati **(performance organizzativa e di ente)**, la scheda attesterà l'effettività dell'apporto fornito, e quindi la concreta attribuibilità dei relativi punteggi, con ciò consentendo la possibilità del riconoscimento delle relative quote di incentivazione.
In particolare la premialità riferita alla valutazione della performance di ente sarà distribuita indistintamente a tutti i dipendenti dell'Ente.
La premialità per il risultato di performance di unità organizzativa sarà invece distribuita tenuto conto del peso e del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

4. Procedure conciliative.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. *b)*, D.Lgs 150/09, ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.
Nell'ambito della valutazione della performance individuale, nel caso quindi di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa, ispirate ai principi di celerità ed economicità.
Nel caso in cui insorgano conflitti sulla corretta applicazione del Sistema, il valutato qualora intenda contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, può presentare al valutatore, entro 10 giorni, un'istanza motivata di riesame della valutazione.
Il valutatore, entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza, deve pronunciarsi definitivamente in modo espresso, decorso inutilmente il termine la valutazione si intende confermata.
E' fatta la salva la possibilità per il valutato di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art 410 c.p.c., secondo le indicazioni fornite dalla Civit (delibera 124/2010).

5. Trasparenza.

Sul sito istituzionale dell'ente, ove è costituita una apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", sono pubblicati, ai sensi dell'art. 11 commi 1 e 3 del decreto n. 150, tutti gli atti che afferiscono alla gestione della performance.

6. Nucleo di Valutazione

Il Nucleo è un organo collegiale, nominato dal Sindaco, con finalità di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza, nonché di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.
Ai due componenti esterni del Nucleo è riconosciuto un compenso così come da deliberazione della Giunta comunale n.51 del 09.08.13.
Le sedute del Nucleo non sono pubbliche, possono tuttavia parteciparvi i responsabili dei servizi e altri soggetti direttamente coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance.

I verbali e il materiale di lavoro rimangono a disposizione presso la segreteria comunale.
Il Nucleo di Valutazione risponde della sua attività al Sindaco, in quanto responsabile dell'Amministrazione del Comune, al fine di consentire a detto organo l'esercizio della potestà di sovrintendenza e vigilanza sull'attività amministrativa dell'ente.
Il Nucleo di valutazione, come prima evidenziato, sulla base di un predeterminato sistema di analisi e verifica fondato su oggettivi elementi di riscontro, nonché in correlazione con le risorse messe a disposizione dei Servizi nel Piano Esecutivo di Gestione, propone all'amministrazione (Sindaco e Giunta) la Relazione sui risultati, con la valutazione della qualità e efficienza dei servizi, definisce i contenuti del sistema di misurazione e valutazione delle performance da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema, presiede il processo di valutazione della più complessiva performance organizzativa, verifica le modalità di svolgimento delle valutazioni delle performance individuali, nonché i processi attinenti alla trasparenza ed integrità.
Il Nucleo di Valutazione, al fine di poter verificare la correlazione tra gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili al singolo servizio, può richiedere ai responsabili dei servizi ogni atto o elemento conoscitivo dell'attività svolta, nonché le informazioni e la documentazione relativa all'andamento della gestione degli uffici e servizi.
Il Nucleo di Valutazione può programmare incontri periodici con i responsabili, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione, quantomeno in occasione del momento iniziale della individuazione degli obiettivi e al momento della rendicontazione conclusiva.
Il Nucleo di Valutazione periodicamente trasmette al Sindaco rapporti sull'andamento delle attività ed il funzionamento complessivo del sistema.
Il Nucleo di Valutazione può chiedere in qualsiasi momento confronti con i responsabili dei servizi in merito all'andamento delle attività. Ad una eventuale valutazione non positiva e al conseguente accertamento di responsabilità, Il Nucleo di Valutazione acquisisce preventivamente, in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato e vi ricollega, nel rispetto delle procedure previste dalla normativa contrattuale vigente, le iniziative conseguenti da proporre al Sindaco.
Viene utilizzata dal Nucleo di Valutazione, a supporto delle sue attività, l'ufficio di segreteria. Il Nucleo di Valutazione in collaborazione con i responsabili dei servizi, acquisisce dagli uffici competenti la rilevazione dei risultati, dati sugli indicatori, lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti e quindi sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

Sistema valutazione performance - Allegato 1

	PESO OBIETTIVI (fattori valutazione e loro rilievo da 1 a 3)		
	1	**2**	**3**
importanza nell'ambito dei programmi dell'A.	Obiettivo non collegato alle linee di mandato ed al programma del sindaco con occasionali rapporti o rapporti di routine con il livello politico dell'amministrazione.	Obiettivo indirettamente collegato alle linee di mandato ed al programma del sindaco che necessita di saltuari rapporti con il livello politico dell'amministrazione.	Obiettivo di grande rilevanza direttamente collegabile alle linee di mandato ed al programma del Sindaco che necessita di frequenti rapporti con il livello politico dell'amministrazione e l'adozione di strutturati strumenti di verifica politica dello stato di avanzamento.
grado di complessità (tecnica organizzativa..)	Obiettivo che coinvolge un limitato numero di dipendenti e con un impatto organizzativo prevalente nella struttura proponente, per la cui realizzazione occorre una competenza normativa o professionale connaturata con la posizione organizzativa ed elaborare informazioni ripetitive. Integrazione e interdipendenze con altri settori riferibili alle attività ordinarie ed a procedure consuetudinarie.	Obiettivo che coinvolge dipendenti e strutture interne ad un dipartimento o area, per la cui realizzazione necessita di una discreta competenza normativa o professionale e una discreta elaborazione di informazioni. Fabbisogno di integrazione e interdipendenza prevalentemente interno all'area o dipartimento di appartenenza. Adeguata presenza di fasi, eventi e documenti programmati a rilevanza interna e necessari a documentare la progressiva realizzazione dell'obiettivo	Obiettivo che coinvolge un elevato numero di dipendenti e di strutture con un impatto trasversale su tutto l'ente, per la cui realizzazione necessita di una elevata competenza normativa o professionale su un ampio spettro di materie e di recuperare ed elaborare continuamente informazioni complesse. Obiettivo riferito ad attività da esperti con elevata necessità di coordinamento, integrazione e numerose interdipendenze con altri settori di altri dipartimenti. Presenza di fasi, eventi e provvedimenti a rilevanza esterna che comportano un alta responsabilità.
rilevanza sotto l'aspetto economico	Obiettivo con scarsa gestione economico finanziaria, e livello basso entrate e uscite	Obiettivo con presenza di gestione economico finanziaria (parziale presenza dei fattori sopra esposti), livello significativo entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza che prevedono performance con miglioramento incrementale rispetto a periodi precedenti	Obiettivo con presenza di complessa gestione economico finanziaria relativa a conoscenze normative, relazioni con interlocutori esterni, relazioni con interlocutori istituzionali e discrezionalità tecnica nella gestione delle risorse. Livello elevato entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti
innovatività e miglioramento di efficacia e qualità	Obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate con presenza di livelli di attività che diano conto di un miglioramento	Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di attività per il quale si ipotizzano livelli di miglioramento incrementale rispetto ai trend storici	Obiettivo che prevede una radicale innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovative, presenza di livelli efficienza, efficacia e qualità altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti

Sistema valutazione performance - Allegato 2
SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI SERVIZIO

1. Performance di ENTE (da 0 a 5 p.ti)	Livello medio di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative e stato di attuazione degli OBIETTIVI strategici;	
	TOTALE →	

		Fattori di valutazione (da 1-minimo a 3-max)					**Livello di conseguimento obiettivi**				
2. Performance di Unità Organizzativa (da 0 a 75 p.ti)		importanza nell'ambito dei programmi dell'Amm.ne	grado di complessità (tecnica organizzativa)	rilevanza sotto l'aspetto economico	innovatività e miglioramento di efficacia efficienza qualità	**MEDIA**	non conseguito (da 0 a 40%) **0 p.ti**	al di sotto delle attese (da 41% a 60%) **15 p.ti**	risultato significativo (da 61% a 90%) **20 p.ti**	pienamente conseguito (da 91% a 100%) **25 p.ti**	**MEDIA**
	1° ob.										
	2° ob.										
	3° ob.										
					Totale→					Totale→	
											TOTALE →

3. Performance Individuale (da 0 a 70 p.ti)	*a-competenze tecniche*	*capacità di apporto professionale e quindi di impiegare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati, capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità, interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio*	**Da 0 a 10 p.ti**
	b-tensione al risultato	*apporto individuale tenendo conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze, adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate, capacità di iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, capacità di individuare soluzioni alternative, capacità di autonomia funzionale, capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e alla resa, capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza*	**Da 0 a 10 p.ti**
	c-comportamento organizzativo	*coinvolgimento nei processi aziendali, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti, disponibilità e competenza verso l'utenza fruitrice del servizio, autonomia funzionale, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni ed iniziative anche eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure precostituite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità*	**Da 0 a 10 p.ti**
	d-relazioni e comunicazione	*capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico, propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi,a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e di interazione con gli altri, capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui*	**Da 0 a 10 p.ti**
	e-qualità della prestazione	*precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni, attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza ed alla realizzazione dei bisogni e delle attese, sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni*	**Da 0 a 10 p.ti**
	f-capacità di diversificazione o di iniziativa	*Procede a diversificazioni nelle valutazioni delle performance del personale assegnato o (nel caso non si rientri in questa tipologia) mostra capacità gestionali, di spiccata autonomia e di forte iniziativa propositiva.*	**Da 0 a 10 p.ti**
	g-capacità di auto-valutazione	*Ha capacita di autovalutazione, contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso, invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi all'andamento dell'attività.*	**Da 0 a 10 p.ti**
		TOTALE →	

Sistema valutazione performance - Allegato 2
SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL PERSONALE

1. Performance di ENTE (da 0 a 5 p.ti)	Livello medio di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative e stato di attuazione degli OBIETTIVI strategici;	
		TOTALE →

		Fattori di valutazione (da 1-minimo a 3-max)					**Livello di conseguimento obiettivi**				
2. Performance di Unità Organizzativa (da 0 a 60 p.ti)		importanza nell'ambito dei programmi dell'Amm.ne	grado di complessità (tecnica organizzativa)	rilevanza sotto l'aspetto economico	innovatività e miglioramento di efficacia efficienza qualità	**MEDIA**	non conseguito (da 0 a 40%) **0 p.ti**	al di sotto delle attese (da 41% a 60%) **10 p.ti**	risultato significativo (da 61% a 90%) **15 p.ti**	pienamente conseguito (da 91% a 100%) **20 p.ti**	**MEDIA**
	1° ob.										
	2° ob.										
	3° ob.										
					Totale→					Totale→	
											TOTALE →

APPORTO DEL DIPENDENTE: attestazione in merito all'effettivo apporto fornito dal dipendente al conseguimento dei risultati accertati:	**SI**	**NO**

3. Performance Individuale (da 0 a 50 p.ti)	*a-competenze tecniche*	*capacità di apporto professionale e quindi di impiegare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati, capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità, interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio*	**Da 0 a 10 p.ti**
	b-tensione al risultato	*apporto individuale tenendo conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze, adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate, capacità di iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, capacità di individuare soluzioni alternative, capacità di autonomia funzionale, capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e alla resa, capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza*	**Da 0 a 10 p.ti**
	c-comportamento organizzativo	*coinvolgimento nei processi aziendali, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti, disponibilità e competenza verso l'utenza fruitrice del servizio, autonomia funzionale, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni ed iniziative anche eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure precostituite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità*	**Da 0 a 10 p.ti**
	d-relazioni e comunicazione	*capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico, propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi,a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e di interazione con gli altri, capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui*	**Da 0 a 10 p.ti**
	qualità della prestazione	*precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni, attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza ed alla realizzazione dei bisogni e delle attese, sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni*	**Da 0 a 10 p.ti**
			TOTALE →