



azienda pubblica per i servizi alla persona
Via Circondaria Nord, 39
41013 Castelfranco Emilia (MO)

Deliberazione n.13 del 23/07/2020

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

L'AMMINISTRATORE UNICO

RICHIAMATO il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, N.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” ed in particolare il Titolo II “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance”;

RICHIAMATO il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75 di modifica al citato D.Lgs. n. 150/2009;

DATO ATTO che occorre procedere all'adeguamento del sistema di valutazione delle performance essendo, fatti salvi i previsti indirizzi e modelli che saranno definiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in attesa delle linee guida da adottarsi, su base triennale, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri cui ne discenderà l'eventuale, ulteriore adeguamento;

DATO ATTO ALTRESI' CHE

- la proposta di aggiornamento del Sistema è stata trasmessa alle OOSS in data 8/07/2020 ai sensi dell'art. 38 della LR 18/2016 e dell'art. 36 del CCRL del 15/10/2018;
- la proposta è stata trasmessa all'OIV che ha espresso il proprio parere positivo in data 18/05/2020;

SOTTOLINEATO che:

- la valutazione della performance organizzativa riguarda la rilevazione del grado di attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, la realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'amministrazione nel suo complesso, nonché la rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole articolazioni organizzative, in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati;
- la valutazione della performance individuale concerne, invece, la misurazione dell'apporto fornito da ciascuna figura dell'Ente – in ragione del ruolo e responsabilità ricoperti – alla realizzazione dei predetti obiettivi, cui è correlato l'eventuale riconoscimento del trattamento economico accessorio previsto dal contratto nazionale e decentrato;

VISTO l'allegato modello applicativo per la misurazione e valutazione della performance e le relative schede;

RITENUTO opportuno che il Sistema entri in vigore nel 2020 partendo dalle fasi di programmazione operativa e gestionale riferite a quell'annualità e che potrà essere rivisto annualmente sulla base delle scelte strategiche e delle criticità emerse nel corso della sua applicazione;

VISTO il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020/2022 e rilevato che il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un documento soggetto a pubblicazione nell'apposita sezione del sito web del Comune "Amministrazione Trasparente";

D E L I B E R A

1. **di approvare** il nuovo sistema di valutazione della performance composto dalle relative schede, tutte allegate al presente atto per costituirne parte integrante.
2. di stabilire che il Sistema entrerà in vigore a partire dalle fasi di programmazione dell'annualità 2020;
3. di precisare che il Sistema potrà essere rivisto annualmente sulla base delle scelte strategiche e delle criticità emerse nel corso della sua applicazione;
4. di stabilire che il Sistema sarà pubblicato sul sito web del Comune nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente".

Castelfranco Emilia, 23/07/2020

L'Amministratore Unico
Prof. Giuseppe Masellis

Regolamento contenente i criteri per la definizione, misurazione e valutazione delle performance del personale non dirigente

Capo I

PRINCIPI GENERALI E QUADRO NORMATIVO

Art. 1

Finalità

1. Il presente regolamento disciplina le attività finalizzate alla misurazione e la valutazione della performance che, così come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009, sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. A tal fine l'Asp è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica, anche al fine di assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 2

Il sistema integrato di programmazione

1. L'Ente si prefigge di assicurare la piena integrazione tra tutti documenti finalizzati alla programmazione. A tal fine, tale sistema si articola nei seguenti ambiti:
 - a. **POLITICHE**, che esprimono gli ambiti istituzionali di intervento dell'Ente<<<,
 - b. **PROGRAMMI**, intesi come articolazione delle politiche e possono avere durata pluriennale con riferimento al Piano programmatico<,
 - c. **OBIETTIVI**, intesi come declinazione operativa dei programmi, la cui attuazione è attribuita in modo specifico a Responsabili e/o Unità organizzative e hanno durata annuale, ovvero riguardano azioni da compiere entro l'anno di valutazione

Art. 3

Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo precedente, l'Amministrazione sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che 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 nell'anno precedente, anche con riferimento alle risorse attribuite;
- b) 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, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

art. 4

Il Piano delle performance

1. All'inizio di ogni periodo di programmazione, l'Amministrazione definisce il Piano delle performance, documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i documenti di programmazione generale che, nel rispetto degli indirizzi programmatici, individua gli obiettivi, così come specificato nell'art. 3, nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.
2. Il Piano delle performance, al suo interno, comprende:
 - a) La **performance organizzativa**, che consiste nelle priorità dell'Amministrazione che tutti i dipendenti sono chiamati a realizzare, in relazione al settore di appartenenza e al ruolo rivestito (in termini di efficacia, efficienza, modernizzazione, partecipazione, impatto sugli utenti finali)
 - b) La **performance individuale**, che consiste nel contributo di ciascun dipendente al conseguimento della performance dell'unità organizzativa di appartenenza, anche con riferimento agli aspetti relativi alle modalità di attuazione, nonché al rispetto degli obblighi di comportamento.
3. Il Piano delle performance è aggiornato ogni volta che se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati.

Art. 5

La Relazione sulle performance

1. La relazione sulla performance è inclusa nella relazione illustrativa al bilancio di esercizio consuntivo.
2. La Relazione è corredata anche delle informazioni relative al conseguimento degli standard dei servizi, con particolare riferimento a quelli rivolti al cittadino e al territorio.

Art. 6

La misurazione della performance

1. La performance, ancorché faccia riferimento a politiche e progetti, definiti dagli organi di indirizzo, deve sempre tradursi in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare e/o specifiche modalità di attuazione.
2. Ai fini del monitoraggio, della valutazione e della rendicontazione, la performance dovrà essere esplicitata in termini di "risultato atteso", utilizzando le seguenti "prospettive":
 - a. **Economicità**, con riferimento al conseguimento di vantaggi economici o risparmi
 - b. **Efficienza**, con riferimento al miglioramento organizzativo, comprovato da risultati oggettivamente rilevabili
 - c. **Efficacia**, con riferimento al conseguimento di standard o risultati attesi, preventivamente definiti
 - d. **Adempimento**, con riferimento all'attuazione di prescrizioni normative caratterizzate da particolare complessità o valore strategico
 - e. **Garanzia**, con riferimento ad attività finalizzate alla trasparenza e alla partecipazione dei cittadini.

CAPO II

Criteri generali per la premialità e la valutazione

Art. 7

La premialità

1. L'ASP promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.
2. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata alla effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino "utili", "migliorativi" o comunque espressione dei principi di correttezza e "buon andamento" dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.
3. I criteri generali per l'attribuzione delle premialità collettive e individuali sono stabiliti, in conformità alle norme di legge, alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.
4. I criteri di valutazione della premialità, a livello di unità organizzativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto, sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
5. In ogni caso è tassativamente escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.
6. Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell'organismo di valutazione. Tale validazione deve essere pubblicata contestualmente alla relazione sulla Performance

Art. 8

Criteri generali del sistema di valutazione

1. L'ASP promuove l'attivazione di sistemi di valutazione allo scopo di favorire la diffusione di comportamenti virtuosi orientati al corretto esercizio delle competenze e dei ruoli attribuiti e delle responsabilità connesse.
2. Il sistema di valutazione viene definito, in dettaglio, nell'allegato A e B al presente regolamento

Art. 9

Criteri per la valutazione della performance dei dipendenti

1. In conformità con le prescrizioni normative e nel rispetto degli accordi negoziali, l'ASP riconosce a ogni dipendente la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, all'incentivazione della produttività.
2. Le somme richiamate al comma 1 sono erogate solo a seguito dell'effettivo conseguimento di risultati attesi, sia con riferimento agli obiettivi della performance organizzativa, sia con riferimento agli standard e agli obiettivi del Settore di appartenenza.
3. La performance dei dipendenti si articola come segue:
 - a. **Performance organizzativa**, descritta al precedente articolo 5, comma 2, lettera a,
 1. Sono ammessi alla ripartizione i dipendenti che abbiano conseguito un punteggio complessivo non inferiore a 30 punti.
 2. Sono ammessi alla ripartizione i dipendenti che, nel corso dell'anno di valutazione, abbiano assicurato un numero di giorni di presenza superiore a 180.

3. I dipendenti in part time concorrono secondo la percentuale della loro presenza in servizio.
 4. Ogni dipendente concorre alla ripartizione di tale premialità in ragione del punteggio conseguito.
- b. **Performance individuale** che consiste nel contributo di ciascun dipendente al conseguimento della performance dell'unità organizzativa di appartenenza, anche con riferimento agli aspetti relativi alle modalità di attuazione, nonché al rispetto degli obblighi di comportamento, mediante l'utilizzo dei seguenti fattori

Di cui all'allegato B)

4. Al fine di assicurare omogeneità al processo valutativo, anche in considerazione degli effetti conseguenti all'utilizzo degli esiti ai fini della progressione economica o di altri istituti, la valutazione nei confronti dei dipendenti viene proposta dal responsabile competente ovvero
 - dalle RAA per le OSS;
 - dal Coordinatore per le RAA, il manutentore, il guardarobiere;
 - dal RAS per gli infermieri;
 - al Direttore per il Coordinatore e il RAS;
 - dal direttore per il personale amministrativo.

Art. 10

Criteri per la valutazione di progetti specifici

1. L'Ente può definire progetti di miglioramento dei servizi e di incentivazione della produttività dell'ente a cui fare corrispondere specifiche retribuzioni destinate esclusivamente ai dipendenti che abbiano prestato effettivo servizio ai fini della realizzazione degli obiettivi previsti nel progetto.
2. I progetti di miglioramento sono definiti preventivamente dall'Amministrazione mediante una dettagliata declinazione dei seguenti elementi:
 - a. Data di inizio e conclusione
 - b. Modalità di attuazione
 - c. Aspettative di risultato
 - d. Risorse umane individuate
 - e. Stima delle ore di lavoro richieste
3. Le "aspettative di risultato" devini essere espresse mediante l'utilizzo di indicatori da cui si evinca in beneficio apportato all'amministrazione utilizzando almeno una delle seguenti prospettive: efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia.
4. Le somme riferite al comma 1 sono preliminarmente definite dall'ente e confluiscono nel fondo destinato al miglioramento dei servizi, di intesa con le organizzazioni sindacali
5. L'ammontare delle somme richiamate nel presente articolo è ripartito tra i dipendenti che effettivamente abbiano preso parte ai progetti, nel rispetto del metodo di valutazione previsto nell'articolo precedente.

Allegato B)

Alla performance individuale è assegnato il 40% del budget attribuito alla premialità

RIPARTIZIONE DEL PREMIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

a) determinazione del budget attribuito alla performance individuale

All'inizio di ciascun anno di valutazione l'Ente definisce l'ammontare del valore da attribuire ai dipendenti ai fini della performance individuale

b) Determinazione del valore della retribuzione individuale

Ciascun dipendente ottiene la propria valutazione, nel rispetto del sistema sotto descritto, il cui valore complessivo rappresenta la percentuale di premio riconosciuta.

Elementi di valutazione della performance individuale PUNTI MAX 40

	Declaratoria	
Qualità e accuratezza del lavoro svolto	Produttività e competenza tecnica	PUNTI 2 Cura il proprio lavoro nel rispetto minimo delle regole e delle indicazioni previste; non riesce ad osservare in maniera adeguata gli standard realizzativi attesi, anche connessi agli obiettivi della struttura
		PUNTI 4 Svolge il proprio lavoro curando i dettagli e rispettando gli standard qualitativi previsti, ricercando anche nuovi standard utili ad assicurare una maggiore percezione della qualità prodotta, anche con riferimento agli obiettivi della struttura
		PUNTI 6 Esegue il lavoro tenendo conto anche degli aspetti marginali; osserva scrupolosamente gli standard qualitativi previsti e contribuisce concretamente al loro miglioramento, anche in connessione con le finalità prefissate dagli obiettivi della struttura. Mira a rispondere in modo efficace, per la parte di competenza, alle diverse esigenze dei destinatari interni ed esterni dei servizi prodotti
		PUNTI 8 Si dedica con precisione e meticolosità ad ogni aspetto del proprio lavoro; rappresenta un punto di riferimento per l'ufficio relativamente al presidio degli standard qualitativi, alla cui concreta evoluzione contribuisce in modo

		costante, assicurando pienamente, anche in piena attuazione delle finalità fissate dagli obiettivi della struttura, le esigenze degli utenti (interni ed esterni).
Continuità operativa	Integrazione, collaborazione, autonomia	<p>PUNTI 2</p> <p>Non manifesta una adeguata conoscenza delle procedure operative previste e conseguentemente non dimostra una adeguata autonomia di giudizio in presenza di mutamenti operativi o di indirizzo, e non fornisce un contributo adeguato alla realizzazione degli obiettivi della struttura.</p>
		<p>PUNTI 4</p> <p>Opera con un buon livello di autonomia operativa, nell'ambito della propria U.O., a fronte di problematiche di media complessità.</p> <p>Interagisce in modo apprezzabile con gli altri ruoli organizzativi, contribuendo adeguatamente al conseguimento degli obiettivi della struttura.</p>
		<p>PUNTI 6</p> <p>Si rapporta efficacemente con i diversi settori dell'organizzazione, muovendosi in autonomia anche in assenza di norme, indirizzi, ordini specifici; assume adeguatamente la responsabilità operativa delle scelte o delle azioni intraprese, attraverso una condotta finalizzata a fornire un contributo concreto al raggiungimento degli obiettivi della struttura</p>
		<p>PUNTI 8</p> <p>Opera costantemente in modo concreto, coerente ed efficace all'interno dell'Amministrazione, con piena autonomia, nell'ambito della propria UO, prestando un decisivo contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura; assume la piena responsabilità delle scelte o azioni pertinenti al proprio ruolo, valutandone conseguenze e rischi nel rispetto dei tempi e delle scadenze connesse alle attività di competenza.</p>

Adattabilità/flessibilità	capacità di rispondere positivamente al cambiamento di compiti e di modalità operative nell'ambito dell'organizzazione, mostrando disponibilità a valutare e/o accettare nuovi orientamenti e proposte	PUNTI 2 Scarsa adattabilità e flessibilità ai cambiamenti organizzativi
		PUNTI 5 Capacità di risposta positiva all'aleatorietà di determinate situazioni che richiedono assunzione diretta di responsabilità
		PUNTI 8 Capacità di prendere decisioni e di proporre iniziative innovative utili e realistiche tenendo conto dei bisogni dell'organizzazione

1) Fattore di integrazione PUNTI MAX 16

	PUNTEGGIO
a. Eventuali ulteriori attività prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	4
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	4
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	4
d. Particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'ente	4

2) Fattori di riduzione

	Ricorrenza (si/no)	note	punteggio
1) Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990)			-5
2) Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa			-5
3) Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione			-5
4) Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza			-5
5) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente			-5
6) indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione organizzativa			-5
7) mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo			-5
8) mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno			-5

9) Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio			-5
10) Giudizi negativi in occasione di rilevazioni sul gradimento dei servizi			-5

RIEPILOGO

Performance individuale	Tot. punti
Fattori di incremento	Tot. punti
Fattori di riduzione	Tot. punti
TOTALE	

	Fattori di valutazione		punti	punti	punti	punti	punti
			1	2	3	4	5
1	Capacità organizzative e di attuazione di piani e programmi	<p>Per il personale preposto al coordinamento di servizi si intende la capacità dimostrata nell'ottimizzare i flussi di lavoro indirizzando i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività.</p> <p>Relativamente a tale aspetto, il valutatore tiene conto anche della chiara definizione (anche per l'esterno) dell'organizzazione interna alla struttura di competenza e della identificazione di referenti per attività trasversali rilevanti (trasparenza, prevenzione</p>	<p>Non è orientato verso il raggiungimento dell'obiettivo comune. Non mostra particolare interesse per le attività tipiche del gruppo/ufficio/ servizio, non partecipa alle riunioni, lavora in modo isolato, non frequenta i corsi di aggiornamento/formazione</p>	<p>E' orientato al raggiungimento dell'obiettivo comune solo se sollecitato. Partecipa al lavoro ed alle riunioni ed ai corsi di aggiornamento/formazione solo se stimolato</p>	<p>E' orientate efficacemente al raggiungimento dell'obiettivo comune Ha un comportamento coerente con la mission di ASP e del servizio ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori di ASP</p>	<p>E' orientato al raggiungimento dell'obiettivo comune e stimola i colleghi a fare altrettanto Partecipa al lavoro, alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione</p>	<p>Dà e chiede sempre il feedback sulle attività realizzate, è disponibile a cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e del cittadino e opera sempre per un clima sereno e collaborative. Partecipa al lavoro, alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione, lavora nel gruppo/ufficio in modo propositivo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto</p>

		<p>corruzione, controllo di gestione ecc...).</p> <p>Per il personale non preposto al coordinamento di servizi si intende l'attenzione posta ai tempi, alle scadenze e alle priorità stabilite dai superiori nell'attuazione di piani e programmi</p>					
2	<p>Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni anche attraverso forme di partecipazione e collaborazione</p>	<p>Per il personale di coordinamento è la capacità di assegnare obiettivi/progetti e di monitorarne lo stato d'avanzamento.</p> <p>Per tutto il personale è la capacità di creare uno spirito collaborativo, saper rispondere alle esigenze di servizio e saper creare un costante collegamento informativo.</p>	<p>Quasi sempre in polemica aperta con le persone (colleghi od ospiti) sulle problematiche che insorgono quotidianamente sul lavoro</p>	<p>ha difficoltà a comprendere le argomentazioni altrui ed è poco disponibile ad entrare in sintonia con loro</p>	<p>è in grado di comprendere motivazioni ed esigenze altrui, se espresse chiaramente, ma non sempre reagisce in modo appropriato per stabilire una relazione positiva</p>	<p>è in grado di interpretare atteggiamenti ed esigenze anche impliciti e di adeguare efficacemente il proprio comportamento per entrare in sintonia con l'interlocutore</p>	<p>sa cogliere e interpretare anche i segnali deboli; utilizza efficaci e diversificate strategie relazionali</p>
3	<p>Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel</p>	<p>Capacità di cogliere tempestivamente le richieste e di gestirle, di esplicitare il proprio punto di vista anche</p>	<p>Mal sopporta il contatto con i colleghi; si isola</p>	<p>tende a comportarsi in modo individualistico avanzando spesso critiche non costruttive; difficilmente collabora con altri</p>	<p>collabora all'interno del proprio gruppo; non sempre si preoccupa di coordinare il suo lavoro con quello di altri gruppi</p>	<p>ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della sua struttura; è disponibile a</p>	<p>è sempre disponibile alla collaborazione dentro e fuori della struttura per cercare soluzioni ai problemi; desidera condividere le esperienze altrui</p>

	proprio gruppo di lavoro	quando è divergente, di facilitare l'espressione dei dubbi di chi si ascolta, di non lasciarsi condizionare dai conflitti.				condividere informazioni	
4	Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni interne ed esterne	Capacità di instaurare sinergie con tutti i colleghi di lavoro ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni. Capacità di migliorare l'immagine esterna dell'ente attraverso la propria attività e/o di influire positivamente sulla gestione delle relazioni con gli interlocutori esterni dell'Ente.	Non instaura alcun contatto con l' "utente" e quando lo fa è per polemizzare	fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente	è normalmente cortese, da informazioni su attività e progetti pur astenendosi dal dare interpretazioni estensive	interpreta correttamente le aspettative dell'utente, si attiva per fornire un servizio adeguato e si preoccupa di verificare la soddisfazione	identifica efficacemente le aspettative dell'utente; si assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, dove possibile, per dare valore aggiunto
5	Qualità e quantità delle prestazioni	Capacità di rispondere alle funzioni assegnate, assumendosi le proprie	Esaspera le situazioni di crisi ed osserva raramente le scadenze	dimostra un impegno minimo. Manca di metodo.	controlla la qualità del lavoro; fa pochi errori e normalmente rispetta le scadenze	controlla la qualità del lavoro e raramente commette errori; si organizza in funzione del	controlla efficacemente la qualità del lavoro; mantiene costanti ed elevati livelli

		responsabilità, cogliendo e avvisando per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati.				rispetto delle scadenze	qualitativi; rispetta sempre le scadenze
6	Miglioramento	Capacità di supportare attivamente i propri superiori nella definizione degli obiettivi/linee strategiche. Capacità di risolvere situazioni straordinarie/problemi.	In tutte le occasioni tende a deviare la responsabilità sui colleghi	mostra resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà e non desidera ampliare la sfera di responsabilità	accetta incarichi al di fuori delle sue competenze, se di minima entità e a titolo temporaneo	è disponibile ad assumersi un certo grado di rischio professionale e riesce a gestirlo correttamente	si assume sempre i rischi professionali derivanti dalla sua attività gestendoli in modo corretto, accetta positivamente l'assunzione di nuove responsabilità considerandole opportunità di arricchimento professionale
7	Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa	Rispetto degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale,	subisce le situazioni e rimane spesso in attesa che qualcun altro suggerisca il da farsi	è poco disponibile a lavorare su problemi di non stretta competenza e tende ad arrendersi di fronte ai contrattempi, si fa spesso trovare impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo	si attiva per la soluzione di problemi rientranti nella sfera di competenza, a volte ha difficoltà ad anticipare gli eventi	è disponibile a farsi carico anche di compiti non previsti per il proprio ruolo; agisce rapidamente in situazioni problematiche, cerca di anticipare i problemi e di non farsi cogliere impreparato	si attiva sempre spontaneamente per superare gli ostacoli; anticipa problemi non evidenti ad altri; intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo spesso strade innovative

		da atti e provvedimenti dell'amministrazione					
8	Sviluppo e trasferimento delle conoscenze	capacità di sviluppare le proprie conoscenze e di trasferirle anche ad altri	Normalmente non riesce nemmeno ad acquisire per se stesso nuove conoscenze nel suo lavoro; completamente disinteressato alla formazione	manifesta poco interesse a cogliere le opportunità di arricchimento professionale e ne trae generalmente poco profitto	utilizza le proprie conoscenze per risolvere i problemi; accetta le proposte di sviluppo; trasmette le proprie conoscenze se gli viene richiesto	ricerca attivamente opportunità di sviluppo professionale; utilizza le proprie conoscenze anche per aiutare altri e si rende disponibile per insegnare ciò che sa	ricerca e propone opportunità di sviluppo per sé e per gli altri. Mette a disposizione di propria iniziativa le conoscenze acquisite per risolvere problemi e aiutare gli altri
9	Utilizzo attrezzature aziendali, contenimento e riduzione dei costi	Viene valutato il grado di responsabilità e di oculatezza nell'utilizzo delle risorse umane, materiali ed economiche messe a disposizione dall'azienda.	Episodi di manifesta irresponsabilità nell'utilizzo dei materiali messi a disposizione dall'Azienda	Scarsa responsabilità nell'utilizzo dei materiali messi a disposizione dall'azienda.	responsabilità nell'utilizzo dei materiali messi a disposizione dall'azienda.	capacità di utilizzare in modo razionale e senza sprechi le risorse aziendali.	Si attiva affinché tutti sappiano utilizzare in modo razionale e senza sprechi le risorse aziendali.
10	Attuazione dei protocolli aziendali	Viene valutata la conoscenza e la capacità di applicare i protocolli in uso e/o le tecniche di utilizzo di apparecchiature.	segnalazioni di disservizi procurati da disattenzione e/o incuria e/o superficialità, rilievi effettuati da colleghi e/o superiori.	Più di un episodio in cui si è manifestata superficialità nell'attuazione dei protocolli, almeno un rilievo da parte dei superiori	capacità di applicare i protocolli in uso e/o le tecniche di utilizzo di apparecchiature	Si interessa alle novità che emergono in materia e cerca di introdurle in ambito lavorativo. Non ha difficoltà ad adattarsi alle nuove procedure organizzative e considera sempre positivamente il cambiamento.	Promuove e incoraggia sistematicamente il cambiamento e la riorganizzazione dei processi e delle procedure interne all'ente in un'ottica di progressiva semplificazione e miglioramento organizzativo
		punti	punti	punti	punti	punti	
			2	4	6	8	10
11	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività	Verifica della soddisfazione finale dei bisogni della collettività attraverso modalità	20% soddisfazione da parte degli utenti	40% soddisfazione da parte degli utenti	60% soddisfazione da parte degli utenti	80% soddisfazione da parte degli utenti	100% soddisfazione da parte degli utenti

		interattive (questionari di gradimento)					
--	--	--	--	--	--	--	--

Alla performance organizzativa è assegnato il 60% del budget attribuito alla premialità

	punti
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
tot	

Data _____

VALUTAZIONE SINTETICA

Firma valutatore _____

Per presa visione e ricevuta copia _____