

SISTEMA DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
REGOLAMENTO DI DETTAGLIO  
(delibere G.C. n. 238 del 20/12/2011 e G.C. n. 56 del 17/04/2012)

Introduzione e principi normativi e regolamentari.

Art. 1 - Definizioni

Art. 2 - Funzioni, tempi, soggetti responsabili.

Art. 3 - Il sistema di valutazione della performance individuale.

Art. 4 - Misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale.

Art. 5 - Misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

Art. 6 - Valutazione degli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità

Art. 7 - La valutazione della performance individuale dei dipendenti

Art. 8 - Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Art. 9 - Disposizioni transitorie e finali

INTRODUZIONE E PRINCIPI NORMATIVI E REGOLAMENTARI

Nel quadro del graduale processo di privatizzazione del pubblico impiego, in atto già dagli anni '90 (D.Lgs. 3/2/1993 n. 29), la valutazione del personale è divenuta parte di un sistema di gestione complessivamente orientato al risultato, con la progressiva previsione, sia per il personale dirigenziale sia per quello non dirigenziale, di strumenti per collegare quote variabili della retribuzione al merito.

In questa ottica si è sviluppato, alla fine degli anni '90, anche un nuovo sistema di contrattazione collettiva che prevede due livelli di negoziazione: i contratti collettivi nazionali, che definiscono gli aspetti normativi generali e gli adeguamenti retributivi, e i contratti collettivi decentrati integrativi, con i quali si può negoziare, a livello locale, incrementi retributivi che tengano conto della produttività aziendale.

E' stato introdotto, quindi, il meccanismo privatistico della flessibilità retributiva, connessa all'andamento dei risultati di gestione, da svilupparsi parallelamente al riconoscimento retributivo dei differenti ruoli organizzativi, con lo sviluppo di un sistema incentivante.

Di conseguenza si è andata modificando anche la figura ed il ruolo della dirigenza, per la quale, con il contratto collettivo di lavoro 23/12/1999 è stata introdotta la distinzione delle voci della retribuzione, tra parte fondamentale e parte accessoria, distinta a sua volta in retribuzione di posizione, che corrisponde ad una valutazione oggettiva dell'Ente, nell'esercizio della propria autonomia, della collocazione nella struttura organizzativa, ed in quella di prestazione, che corrisponde alla valutazione del risultato, ottenuto da chi ricopre tale posizione.

Successivamente, la legge delega 4/3/2009 n. 15 ed il decreto legislativo 29/10/2009 n. 150 (cd. "riforma Brunetta") hanno introdotto il concetto di *performance organizzativa* ed *individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, iniziato, come detto, con il decreto n. 29/1993.

In particolare, il decreto n. 150:

- all'art. 7 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, adottino con apposito provvedimento, il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*";

SMIVAP DEFINITIVO.doc

- all'art. 45 collega la performance organizzativa all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;
- all'art. 8 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- all'art. 9 introduce la performance individuale, distinguendo tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:
  - a) al comma 1 che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*;
  - b) al comma 2 che la misurazione e valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

Tutta l'attività sopra descritta presuppone, ai sensi dell'art. 4 del decreto, l'approvazione del *“Piano della Performance”* che è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Ai sensi dell'art. 11, co. 1 e 3 (norme di diretta applicazione per gli enti locali), sul sito dell'Ente, nell'apposita sezione denominata *“Trasparenza, valutazione e merito”* sono pubblicati tutti gli atti che afferiscono alla gestione della performance, tra cui i risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti.

#### Art. 1 - DEFINIZIONI

La Performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, *team*, singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La performance organizzativa è la performance riferita all'Ente nel suo complesso o alle singole unità organizzative nelle quali si articola. E' la capacità dell'Amministrazione di produrre buoni risultati.

La performance individuale è la performance riferita a singoli individui o gruppi di individui ed è la capacità dei dipendenti di lavorare bene.

La misurazione della performance consiste nel fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze e rilevare, ad intervalli di tempo definiti, il valore degli indicatori.

La valutazione della performance è il procedimento attraverso il quale ogni singola posizione viene confrontata con altre posizioni presenti nella struttura organizzativa, al fine di determinarne il valore.

Il Sistema si sviluppa in osservanza del Regolamento Comunale di Disciplina della Misurazione, Valutazione, Integrità e Trasparenza della Performance e disciplina del Sistema Premiante (delibere G.C. n. 323/2010 e n. 183/2011), che viene allegato per formare parte integrante e sostanziale del presente documento ed il compito di verifica della correttezza della sua applicazione è affidato al Nucleo di Valutazione.

#### Art. 2 - FUNZIONI, TEMPI E SOGGETTI RESPONSABILI

L'attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'art. 7 co. 3 del D.Lgs. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità che, per il Comune di Falconara M.ma, vengono sintetizzati come segue:

1° FASE: Pianificazione

ATTIVITA': Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti. Definizione strategie di medio-lungo periodo.

RESPONSABILI: Organi di indirizzo politico.

STRUMENTI: Linee programmatiche, bilancio di previsione, relazione previsionale e programmatica.

TEMPI: entro il termine di approvazione del bilancio di previsione.

Nota: Nel caso in cui il bilancio di previsione non venga approvato entro il 31 dicembre, la pianificazione verrà comunque effettuata sulla base dei dati finanziari dell'anno precedente, se compatibili, da verificare e rimodulare non appena approvato il bilancio e gli atti conseguenti, qualora necessario.

2° FASE: Programmazione

ATTIVITA': Definizione degli obiettivi triennali di performance

RESPONSABILI: vertice direzionale (Segretario Generale), Giunta Comunale, Nucleo di Valutazione.

STRUMENTI: Piano della Performance, Piano degli Obiettivi, PEG, obiettivi assegnati dal Dirigente di Settore.

TEMPI: contestuale al P.E.G.

Nota: Nel caso in cui il bilancio di previsione non venga approvato entro il 31 dicembre, la programmazione verrà comunque effettuata sulla base dei dati finanziari dell'anno precedente, se compatibili, da verificare e rimodulare non appena approvato il bilancio e gli atti conseguenti, qualora necessario.

3° FASE: Controllo

ATTIVITA': verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia.

RESPONSABILI: Sindaco, Dirigenti, Nucleo di Valutazione.

STRUMENTI: sistemi di misurazione e valutazione della performance, proiezione degli indicatori

TEMPI: entro il 30 settembre di ogni anno, in concomitanza con verifica stato attuazione programmi e equilibri di bilancio.

4° FASE: Valutazione

ATTIVITA': valutazione dei risultati e delle prestazioni (del segretario, dei dirigenti, delle p.o., del personale, delle singole strutture organizzative, dell'Ente nel suo complesso).

RESPONSABILI: Sindaco, Nucleo di Valutazione, Dirigenti.

STRUMENTI: Schede di valutazione della performance.

TEMPI: tali da consentire la premialità entro il termine di approvazione del conto consuntivo.

5° FASE: Premialità

ATTIVITA': erogazione istituti della premialità

RESPONSABILI: Sindaco, Dirigenti, Nucleo di Valutazione, Ufficio Gestione Risorse Umane.

STRUMENTI: sulla base del regolamento comunale uffici e servizi, del regolamento sulla misurazione e valutazione, del presente sistema di misurazione e valutazione della performance e della contrattazione collettiva.

TEMPI: entro il termine di approvazione del conto consuntivo.

6° FASE: Rendicontazione

SMIVAP DEFINITIVO.doc

ATTIVITA': "consolidamento" dei risultati e delle prestazioni.

RESPONSABILI: Segretario Generale, Nucleo di Valutazione, Dirigenti.

STRUMENTI: relazione sulla performance.

TEMPI: entro il termine massimo di approvazione del conto consuntivo.

Tutte le informazioni relative all'attività di misurazione e valutazione del personale e, in particolare, il Piano della Performance e relazione annuale sulla performance, sono oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito", ai sensi dell'art. 11 del D.lgs. 150/2009.

### Art. 3 - IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ha ad oggetto sia la misurazione e valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, alle seguenti qualifiche:

A) Segretario Generale;

B) Dirigenti;

C) Incaricati di posizione organizzativa e alta professionalità

D) Personale appartenente alle categorie "A", "B", "C" e "D".

Il Sistema di Valutazione si articola a cascata verticalmente come segue:

1. Il Sindaco valuta il Segretario Generale, sentito anche il Nucleo di Valutazione, se ritenuto opportuno;
2. Il Nucleo di Valutazione valuta i Dirigenti e gli esiti della valutazione della performance individuale dei dirigenti vengono approvati dal Sindaco, sentita la Giunta Municipale;
3. I Dirigenti valutano i dipendenti di categoria, compresi gli incaricati di posizione organizzativa e alta professionalità.

Il processo di valutazione deve assicurare:

- a) la massima chiarezza e trasparenza sull'oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri e indicatori, sul processo di valutazione (modalità, fasi e tempi) e sul ruolo dei soggetti del processo di valutazione.
- b) il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e di collegialità del processo.
- c) il collegamento con gli atti di programmazione e indirizzi generali di gestione dell'Ente.
- d) la periodicità annuale della valutazione secondo un processo definito nei tempi.

La valutazione avviene, di norma, tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi e del contributo individuale al raggiungimento di essi.

Tuttavia può ricorrere l'ipotesi di dipendenti o settori che non abbiano specifici obiettivi previsti nel Piano della Performance e/o nel Piano degli Obiettivi e/o nel P.E.G..

In tal caso la performance individuale si basa soltanto sui comportamenti organizzativi

Per il Segretario Generale, la valutazione viene effettuata sulle funzioni tipiche, vale a dire quelle funzioni proprie della sua qualifica, elencate nell'art. 97 T.U.E.L..

E' possibile, però che gli vengano assegnate dal Sindaco, dallo Statuto o dai regolamenti altre funzioni, collegate a obiettivi. In questo caso tale figura verrà valutata anche, in modo complementare, per i risultati raggiunti.

In tutti gli altri casi, per il personale dirigenziale e non, il Sistema si basa sulla valutazione di due componenti:

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

SMIVAP DEFINITIVO.doc

Tale modello si applica indistintamente ai dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa/alta professionalità e al personale con qualifica non dirigenziale, basandosi sui due componenti sopra indicati, per un punteggio totale pari a 100 punti. La performance dei dipendenti ai quali non sono stati assegnati obiettivi, individuali o di settore, viene valutata sui soli comportamenti organizzativi. Anche in questo caso il punteggio individuale complessivo è pari a 100.

Quando ai dipendenti viene assegnato un obiettivo, di settore o individuale, esso, rispetto ai comportamenti organizzativi ed alle competenze, viene valutato in modo differente, tenendo conto delle diverse figure professionali e della possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi.

Pertanto vengono attribuiti pesi diversi, a seconda della categoria professionale:

PERSONALE	OBIETTIVI DI RISULTATO	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
Dirigenti	70%	30%
P.O. e A.P.	70%	30%
Categoria D (D1 e D3)	60%	40%
Categoria C	50%	50%
Categoria A-B	40%	60%

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sia sulla valutazione individuale dei dirigenti, sia su quella del personale con qualifica non dirigenziale.

Per determinare il valore della voce "Obiettivi di risultato" si tiene conto anche del contributo individuale alla performance dell'Ente (per Dirigenti e P.O./A.P.) e di Settore (per gli altri dipendenti). Pertanto l'ambito di valutazione "Obiettivi di risultato" è composto di due fattori:

- raggiungimento degli obiettivi;
- contributo individuale alla performance organizzativa.

PERSONALE	OBIETTIVI DI RISULTATO		
Dirigenti	70%	Raggiungimento obiettivi	..%
		Contributo individuale al raggiungimento	...%
P.O. e A.P.	70%	Raggiungimento obiettivi	...%
		Contributo individuale al raggiungimento	....%
Categoria D (D1 e D3)	60%	Raggiungimento obiettivi	..%
		Contributo individuale al raggiungimento	..%
Categoria C	50%	Raggiungimento obiettivi	..%
		Contributo individuale al raggiungimento	..%
Categoria A-B	40%	Raggiungimento obiettivi	..%
		Contributo individuale al raggiungimento	..%

Il sistema di valutazione, quindi, prende in considerazione:

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso (strategicità, complessità e tipologia) degli obiettivi assegnati

e si basa su tre/quattro fattori:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura o di gruppo (performance organizzativa) ed il contributo individuale al loro raggiungimento;
2. competenze organizzative e comportamento (performance individuale).
3. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati (altro elemento della performance individuale);
4. (solo per i dirigenti) capacità di valutazione del personale della struttura.

Non sono soggetti di valutazione:

- caratteristiche individuali;
- opinioni;
- performance pregresse.

Lo strumento operativo con il quale il giudizio sulla performance annuale di tutti i soggetti viene formalizzato e reso conoscibile è la scheda di valutazione.

Per ogni dipendente, la scheda di valutazione è divisa in 4 parti:

- 1) scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi;
- 2) scheda relativa alle competenze e al comportamento;
- 3) scheda di valutazione complessiva della performance individuale;
- 4) scheda sintetica di valutazione della performance individuale.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

In caso di assegnazione del soggetto da valutare a più unità organizzative durante l'anno, la valutazione compete al valutatore dell'unità organizzativa presso cui il valutato è in servizio al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentiti obbligatoriamente i responsabili precedenti nell'anno di riferimento.

Nel caso di cambiamenti di categoria durante l'anno di valutazione, il dipendente è valutato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, approvato ai sensi dell'art. 65 co. 4, D.Lgs. 150/09, individua percentuali e parametri di correlazione tra performance ottenuta e importo della retribuzione, nel rispetto dei seguenti principi:

- applicazione del principio meritocratico, con assenza di qualsiasi automatismo nella distribuzione di incentivi e premi collegati alla performance (art. 18 D.Lgs. 150/09);
- attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a una percentuale limitata del personale dipendente e dirigente (art. 19 co. 6 D.Lgs. 150/2009);
- destinazione di una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale (art. 54 co. 3 bis, D.Lgs. 150/09);

SMIVAP DEFINITIVO.doc

- applicazione delle norme sul licenziamento disciplinare nel caso di prestazione lavorativa, riferibile ad un arco temporale non inferiore al biennio, per la quale venga formulata una valutazione di insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione stessa (art. 55 quater co. 2 D.Lgs. 165/2001).
- nei casi di dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale, riduzione proporzionale della quota destinata alla premialità, all'entità della prestazione lavorativa;
- proporzionale riduzione della retribuzione premiale, nei casi di assunzioni o cessazioni in corso d'anno.

#### Art. 4 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il sistema di misurazione della performance del segretario generale è finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato, ex art. 42 C.C.N.L. 16/5/2001.

La valutazione è annuale, viene fatta dal Sindaco e, come già accennato, è riferita:

- alle attività svolte in relazione alle funzioni tipiche del segretario comunale, vale a dire quelle esplicitate dall'art. 97 del D.Lgs. 18/8/2000 n. 267 (T.U.E.L.);
- ad eventuali ulteriori funzioni, assegnate dal Sindaco, dallo Statuto o dai regolamenti che presuppongono il raggiungimento di obiettivi ben definiti.

In quest'ultimo caso, il Segretario Generale verrà valutato non solo per le funzioni tipiche, ma anche in relazione al conseguimento di risultati predefiniti.

In base all'art. 97 del T.U.E.L. le funzioni proprie del segretario comunale e, quindi, oggetto di valutazione, sono:

- 1) l'attività di sovrintendenza dei dirigenti, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, e la funzione di coordinamento dei dirigenti, volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza.
- 2) la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo, ma anche propositivo;
- 3) funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione;
- 4) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;
- 5) il rogito di tutti i contratti dei quali l'Ente è parte;
- 6) ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli dal sindaco.

Per la valutazione di tali attività il Sindaco terrà conto:

- dell'impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, al fine di una loro applicazione pratica rispondente alle esigenze dell'Ente;
- della correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso anche in relazione ai pareri espressi;
- dell'efficacia come supporto giuridico-amministrativo, anche sotto l'aspetto della capacità di iniziativa, capacità di soluzione dei problemi, capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione, capacità di affrontare soluzioni nuove.
- dell'integrazione personale nell'organizzazione e ottimizzazione delle relazioni con dipendenti e organi politici;
- del rispetto delle scadenze assegnate per l'assolvimento dei propri compiti.

In particolare, per quanto concerne l'attività di sovrintendenza dei dirigenti, il Sindaco terrà conto anche dello spirito di collaborazione e della propensione al coordinamento dei dirigenti tra loro (propensione a formare il gruppo) e con gli altri responsabili di struttura.

In caso di valutazione di funzioni aggiuntive, il Sindaco, dovrà stabilire, all'atto della loro assegnazione, il criterio in base al quale il segretario verrà valutato e, sulla base di esso, motiverà la valutazione riportata nella scheda finale. Ad esempio, nel caso di funzioni aggiuntive di componente della delegazione trattante e/o del nucleo di valutazione, si potrà tenere conto del grado di ottimizzazione con le organizzazioni sindacali e/o all'interno del nucleo.

Il punteggio massimo attribuibile al Segretario Generale è di 100, ottenuto moltiplicando la valutazione delle singole attività per il peso strategico e sommando i vari punteggi ponderati. La retribuzione di risultato verrà riconosciuta in proporzione al totale ottenuto.

**SCHEDA SEGRETARIO: funzioni tipiche (max 100 punti)**

	Peso (%)	negativo (0)	insoddisfacente (30)	adeguato (50)	più che adeguato (80)	Ottimo (100)	Punteggio ponderato
Collaborazione ed assistenza giuridico- amministrativa							
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni di giunta e Consiglio							
Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente							
Funzione di sovrintendenza e coordinamento dei dirigenti							
altro							
<b>TOTALE</b>							
<b>MOTIVAZIONE</b>							

Qualora al segretario vengano attribuiti anche obiettivi da raggiungere, la scheda relativa alla valutazione per le funzioni tipiche avrà un punteggio massimo necessariamente inferiore a 100. Il segretario, infatti, verrà valutato anche sugli obiettivi raggiunti e la retribuzione di risultato verrà riconosciuta in proporzione alla somma delle due valutazioni (vale a dire dei due punteggi ponderati ottenuti), quella per lo svolgimento delle funzioni tipiche più quella per gli obiettivi, fermo restando il valore massimo complessivo delle due schede, pari a 100 punti.

**SCHEDA SEGRETARIO: OBIETTIVI**

OBIETTIVI	PESO	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
		Raggiunto (100%)	parzialmente raggiunto (... %)	non raggiunto (... %)

Totale (il punteggio max relativo agli obiettivi, sommato al valore massimo per le funzioni non deve essere superiore a 100)				

#### Art. 5 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

La valutazione della performance dei dirigenti è collegata:

1) agli obiettivi raggiunti (“cosa è stato fatto”):

- a) obiettivi di settore stabiliti nel PEG/Piano della Performance;
- b) contributo individuale alla performance dell’ente;

2) alle competenze personali e manageriali dimostrate (“come è stato fatto”).

Il punteggio massimo attribuibile al fattore “obiettivi” è di 70 (rif. art. 24 co. 1 bis e 1 ter D.Lgs. 165/2001), tenendo conto che:

- l’obiettivo è raggiunto se il valore dell’indicatore di risultato finale è uguale o superiore al valore massimo predeterminato;
- l’obiettivo è parzialmente raggiunto se il valore dell’indicatore di risultato è compreso tra il valore minimo ed il valore massimo predeterminato;
- l’obiettivo non è raggiunto se il valore dell’indicatore di risultato è inferiore al valore minimo predeterminato.

#### DIRIGENTI: SCHEDE OBIETTIVI

OBIETTIVI	PESO (max 70)	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PONDERATO = % di raggiungimento * peso
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE DELL’ENTE			
TOTALE			

Tra gli obiettivi va compreso anche il contributo assicurato alla performance organizzativa di tutto l’Ente, prendendo come parametri:

- l’attuazione complessiva dei piani e programmi contenuti nel P.E.G. e/o Piano degli Obiettivi, nel rispetto di fasi e tempi previsti;
- grado di soddisfazione dei destinatari di attività e servizi;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- efficienza nell’impiego delle risorse, con contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Il punteggio massimo attribuibile al fattore “competenze” è di 30, secondo i parametri prestabiliti, con punteggio massimo di 3 punti ciascuno:

- a. professionalità e motivazione;
- b. capacità di gestione del tempo di lavoro, capacità di soluzione dei problemi.
- c. capacità di adattamento e flessibilità nel lavoro.
- d. capacità di gestire e promuovere l’innovazione;

- e. capacità di gestire il personale e autorevolezza.
- f. qualità della comunicazione e dell'interazione con il campo della politica.
- g. capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- h. collaborazione e cooperazione (disponibilità alla collaborazione e allo scambio di informazioni);
- i. valorizzazione delle risorse umane e sviluppo degli altri (capacità di definire le responsabilità per lo svolgimento dei compiti, di motivare i collaboratori, orientandoli verso i risultati, creazione di un clima di lavoro sereno e spirito di squadra, capacità di empatia).
- l. efficienza gestionale (ottimizzazione dell'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili).

Il punteggio massimo complessivo attribuibile (obiettivi + competenze) è di 100, che costituisce la valutazione complessiva della performance.

Un punteggio complessivo inferiore a 50 è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

Un punteggio complessivo inferiore a 30 rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza, così come previsto dagli artt. 55-quater comma 2 e art., 55 commi 1 e 2 del D.lgs. 165/2001, introdotti dall'art. 69 del D.lgs. 150/2009.

Il ciclo di valutazione dei dirigenti è annuale.

Il percorso di valutazione è strutturato in:

- fase iniziale. Consiste nell'incontro tra il Nucleo di Valutazione i Dirigenti, durante il quale si prende visione degli obiettivi contenuti nel PEG e nel Piano della Performance, nonché i comportamenti organizzativi sui quali verterà la valutazione e le pesature.
- fase intermedia. Rappresenta il momento di confronto con il Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. In questa occasione si verifica anche lo sviluppo delle competenze messe in atto nel primo periodo di attuazione della performance.
- fase della valutazione di fine periodo. Consiste nell'insieme di azioni che portano alla valutazione finale della performance di ogni dirigente.

Per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, il Nucleo di Valutazione procede ad un colloquio con il dirigente valutato ed esamina gli indicatori stabiliti preventivamente nel Piano della Performance.

Per la valutazione delle competenze si utilizzano i criteri sopra indicati, tenendo anche conto delle informazioni espresse dal Segretario Generale.

Il risultato finale della fase di valutazione corrisponde alla individuazione delle aree di criticità relative al singolo dirigente, sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e di sviluppo.

La fase di valutazione termina con la consegna al dirigente della scheda (composta, come detto, di quattro parti), che riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti e la valutazione finale della prestazione.

Resta fermo quanto disposto dall'art. 21 D.lgs. 165/2001 in tema di responsabilità dirigenziale per mancato raggiungimento degli obiettivi, accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione e per colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione.

#### Art. 6 - VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'

La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa ed alta professionalità, in quanto personale, come i dirigenti, responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, riguarda:

1) gli obiettivi raggiunti (“cosa è stato fatto”):

- a) obiettivi di settore stabiliti nel PEG o Piano della Performance o assegnati dal dirigente;
- b) contributo individuale alla performance dell’ente

2) le competenze personali e manageriali dimostrate (“come è stato fatto”):

a. conoscenze

- giuridico-amministrativa (conoscenza dell’ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo);
- economico/organizzativa conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio, elementi fondamentali di legislazione finanziaria degli enti locali; conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e gestione del personale;
- strumentale: elementi di informatica e tecniche di procedure automatizzate;

b. capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti

- motivazione ed interesse per il lavoro e l’aggiornamento;
- puntualità nel rispetto dell’orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza, affidabilità, riservatezza.
- competenza tecnica. Capacità di applicare correttamente le conoscenze finalizzata ad analisi e intervento su casi concreti;
- organizzazione efficace del lavoro e coordinamento, capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali e ai risultati attesi, Capacità di gestire i conflitti interni rendendoli costruttivi in ambito organizzativo;
- autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare soluzioni autonome e di operare in modo autonomo, selezionando i problemi di rilievo tale da richiedere l’attenzione del dirigente; capacità di essere propositivi nella soluzione dei problemi, anche fronteggiando imprevisti ed emergenze senza compromettere l’immagine dell’Ente;
- flessibilità. Adattamento ai continui cambiamenti organizzativi e strutturali. Disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative;
- qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni. Capacità di rappresentare istituzionalmente l’Ente nei rapporti con l’esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.

La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità spetta ai dirigenti responsabili di settore ed il punteggio massimo attribuibile è, come per i dirigenti, 70 punti per il raggiungimento degli obiettivi (tra i quali, come per i dirigenti, va considerato anche il contributo individuale alla performance organizzativa dell’Ente) e 30 punti per le competenze professionali.

**SCHEDA INCARICATI P.O. ED A.P.: OBIETTIVI**

OBIETTIVI (max. 70 punti)	PESO	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PONDERATO
			= % di raggiungimento * peso
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE DELL’ENTE			
Totale 70			

Il punteggio massimo attribuibile al fattore “competenze” è di 30, secondo i parametri prestabiliti, con punteggio massimo di 3 punti ciascuno:

1. conoscenza giuridico-amministrativa (conoscenza dell'ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo);
2. conoscenza economico/organizzativa conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio, elementi fondamentali di legislazione finanziaria degli enti locali; conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e gestione del personale;
3. conoscenza strumentale: elementi di informatica e tecniche di procedure automatizzate;
4. motivazione ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento;
5. puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza, affidabilità, riservatezza.
6. competenza tecnica. Capacità di applicare correttamente le conoscenze finalizzata ad analisi e intervento su casi concreti;
7. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento, capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali e ai risultati attesi;
8. autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare soluzioni autonome e di operare in modo autonomo, selezionando i problemi di rilievo tale da richiedere l'attenzione del dirigente; capacità di essere propositivi nella soluzione dei problemi, anche fronteggiando imprevisti ed emergenze senza compromettere l'immagine dell'Ente;
9. flessibilità. Adattamento ai continui cambiamenti organizzativi e strutturali. Disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative;
10. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.

Il ciclo di valutazione delle posizioni organizzative/alte professionalità è annuale e segue le stesse fasi previste per il personale dirigente e non (fase iniziale, intermedia e finale).

Gli esiti della valutazione della performance individuale degli incaricati di P.O.e A.P. vengono approvati con atto dirigenziale, che viene comunicato alla Giunta.

#### Art. 7 - LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

Ai sensi dell'art. 9 co. 2 del D.Lgs. 150/09, la valutazione della performance individuale del personale è collegata:

1) agli obiettivi e, nello specifico:

- 1a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- 1b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;

2) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi

nelle seguenti percentuali, a seconda della categoria di appartenenza, dipendendo dalla maggiore o minore possibilità di incidere in modo diretto sul raggiungimento degli obiettivi:

- categoria D (D1 e D3) = 60% obiettivi e 40% competenze:

1a (raggiungimento obiettivi): 30%

1b (qualità contributo): 30%;

2 (competenze e comportamenti): 40%

- categoria C = 50% obiettivi e 50% competenze:

SMIVAP DEFINITIVO.doc

1a (raggiungimento obiettivi): 25%  
1b (qualità contributo): 25%;  
2 (competenze e comportamenti): 50%

- categorie A e B = 40% obiettivi e 60% competenze:

1a (raggiungimento obiettivi): 20%  
1b (qualità contributo): 20%;  
2 (competenze e comportamenti): 60%

Si definiscono individuali gli obiettivi assegnati alla responsabilità di singole persone.

Si definiscono comuni gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali tutte le risorse umane operanti in un determinato gruppo o unità organizzativa forniscono risultati. Ad ogni obiettivo corrisponde un peso, che viene assegnato dalla Giunta, con l'approvazione annuale del Piano della Performance. Il peso esprime il maggiore o minore carattere strategico e performante degli obiettivi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento.

Gli obiettivi comuni hanno peso uguale per tutti i componenti del gruppo o unità organizzativa. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi comuni, il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare (ovvero, la somma dei pesi deve essere pari al 100%).

Il dirigente, in osservanza dei principi e nel rispetto dei criteri di premialità, contenuti nel presente sistema di misurazione, può assegnare obiettivi, singoli o di gruppo, che ritiene rilevanti per l'unità organizzativa.

Per la valutazione delle competenze e dei comportamenti vengono utilizzati complessivamente n. 10 indicatori:

1. Capacità operativa e di iniziativa. Capacità di interagire con il proprio responsabile selezionando i problemi da discutere e proponendo possibili soluzioni.
2. Organizzazione del proprio lavoro. Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro. Assunzione in proprio degli impegni.
3. Disponibilità ai rapporti con gli utenti (interni o esterni). Capacità di suscitare nell'utenza (interna o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente. Capacità di analizzare le istanze dell'utenza in modo da evitare il coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti se non necessario.
4. Capacità di adattamento operativo. Capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'Ente.
5. Cooperazione ed integrazione. Capacità di offrire spontaneamente supporto e aiuto ai colleghi, condivisione delle conoscenze. Capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio. Correttezza nelle relazioni interpersonali.
6. Aggiornamento e sviluppo proprie competenze, anche con forme autonome di autoapprendimento e autoaggiornamento.
7. Soluzione dei problemi. Attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non limitandosi alle procedure standard.
8. Predisposizione atti, documenti ed elaborati. Padronanza degli strumenti di scrittura ed elaborazione dati.
9. Disponibilità ad attività non predeterminate, orientamento ai risultati e capacità di innovazione.
10. Organizzazione e gestione delle risorse.

Questi complessivi 10 parametri vengono utilizzati in modo gradualmente diverso, a seconda della categoria di appartenenza, in quanto l'aumentare della categoria comporta impegni e responsabilità gradualmente maggiori.

Più precisamente:

- per il personale di categoria A e B, in cui le competenze ed il comportamento influiscono sulla valutazione complessiva della performance per il 60%, verranno utilizzati i parametri da 1 a 5, in percentuale di 12% ognuno.
- per il personale di categoria C, in cui le competenze ed il comportamento influiscono sulla valutazione complessiva della performance per il 50%, verranno utilizzati i parametri da 1 a 8, in percentuale di 6,25% ognuno.
- per il personale di categoria D, in cui le competenze ed il comportamento influiscono sulla valutazione complessiva della performance per il 40%, verranno utilizzati i parametri da 1 a 10, in percentuale di 4% ognuno.

Il ciclo di valutazione dei dipendenti è annuale.

Il percorso di valutazione è strutturato in:

- colloquio iniziale. Il dirigente, in sede di attività generale di programmazione dell'Ente, effettua il colloquio di valutazione iniziale (anche sotto forma di riunione di settore o servizio) identificando obiettivi e comportamenti organizzativi per l'anno di riferimento. In tale incontro vengono illustrati i fattori prescelti per la valutazione e viene spiegato il significato ed il collegamento con gli obiettivi complessivi della struttura.
- colloquio intermedio (eventuale). A metà del periodo di valutazione può aver luogo un colloquio di valutazione intermedio. A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori dei parametri, così come le attese relative ai fattori di prestazione, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori – comprovate dal valutato – che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti. In tale occasione potranno anche essere sentiti i dipendenti la cui prestazione presenta un andamento al di sotto delle aspettative al fine di promuovere azioni per il miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento.
- colloquio finale. In questa occasione vengono comunicati e discussi i risultati e la valutazione complessiva della prestazione, nonché la proposta di miglioramento della prestazione. Compita la valutazione (cioè attribuiti i valori nelle apposite celle delle varie schede di valutazione), valutatore e valutato sottoscrivono le schede e le inviano, in originale cartaceo, all'U.O.C. Gestione Risorse Umane.

#### Art. 8 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Ai sensi dell'art. 7 co. 3 lett. b D.Lgs. 150/09, il presente regolamento individua le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Entro 15 gg. dalla consegna della scheda di valutazione è possibile presentare istanza di riesame per ottenere la revisione della stessa, motivando la richiesta e presentando le proprie osservazioni, anche con l'assistenza di un rappresentante di fiducia.

Nel caso di richiesta di riesame relativa a schede di valutazione del personale dirigenziale, l'istanza è rivolta al Nucleo di Valutazione, che emette la propria determinazione entro i successivi 30 giorni, sentito il Segretario Generale.

Nel caso di richiesta di riesame relativa a schede di valutazione di personale non dirigenziale, l'istanza è rivolta al dirigente del proprio settore di appartenenza, il quale si esprime entro i successivi 30 giorni, sentito il Nucleo di Valutazione.

In alternativa o in aggiunta alla suddetta richiesta di revisione della valutazione, il valutato, può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c., come novellato dalla L. 183/2010 (delibera CIVIT 124/2010).

#### Art. 9 - DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI E NORME DI RINVIO

Nelle more dell'approvazione del nuovo Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, ai sensi dell'art. 65 D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, resta in vigore il sistema distributivo parametrico di cui al vigente C.C.D.I. 9/1/2006, allegato B), per la parte non contrastante con le norme di legge.

Nelle more dell'approvazione del nuovo C.C.D.I., ed in sede di prima applicazione del presente sistema di valutazione, si applica il principio già indicato al precedente art. 3, ultimo capoverso, per il quale per i dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale (orizzontale, verticale o misto), le risorse destinate a premiare la performance sono ridotte in misura proporzionale all'entità della prestazione lavorativa.

Uguualmente, la retribuzione premiale viene ridotta proporzionalmente, nei casi di dipendenti assunti o cessati in corso d'anno.

Per quanto non espressamente previsto dal presente Sistema di Valutazione e Misurazione della performance, si rinvia alle norme di legge, in particolare al D.Lgs. 150/2009 e al D.Lgs. 165/2001) ed ai contratti collettivi nazionali ed integrativi.

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di valutazione del risultato per FUNZIONI**  
**SEGRETARIO GENERALE**

Periodo di valutazione: ANNO .....

	negativo (0)	insoddisfacente (30)	adeguato (50)	più che adeguato (80)	Ottimo (100)	Peso (%)	Punteggio ponderato
Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa							
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni di giunta e Consiglio							
Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente							
Funzione di sovrintendenza e coordinamento dei dirigenti							
Altro							
<b>TOTALE</b>							

**MOTIVAZIONE**

Scheda. Risultato per Funzioni – Segretario Generale

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
 Scheda di valutazione del risultato per **OBIETTIVI**  
**SEGRETARIO GENERALE**

OBIETTIVI	Peso (% sulla valutazione complessiva della performance del segretario)	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo E MOTIVAZIONE	Punteggio ponderato (= peso * grado di raggiungimento)
<b>TOTALE</b>			
<b>VALUTAZIONE PER RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</b> (il punteggio max relativo agli obiettivi, sommato al valore massimo per le funzioni non deve essere superiore a 100)			

Scheda. Risultato per Obiettivi – Segretario Generale

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
Scheda COMPLESSIVA di valutazione performance individuale  
SEGRETARIO GENERALE

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

RUOLO:

COLLOQUIO FINALE

OSSERVAZIONI VALUTATORE

OSSERVAZIONI VALUTATO

DATA .....

Firma del dipendente .....

Firma del Sindaco .....

Scheda complessiva - Segretario Generale

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
Scheda SINTETICA di valutazione performance individuale  
**SEGRETARIO GENERALE**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

RUOLO:

Valutazione svolgimento funzioni – punteggio ottenuto: .....

Valutazione raggiungimento obiettivi – punteggio ottenuto: .....

TOTALE VALUTAZIONE: ..... (su 100)

DATA .....

Firma del Segretario Generale .....

Firma del Sindaco .....

Scheda sintetica - Segretario Generale

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di valutazione OBIETTIVI**  
**DIRIGENTI**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

OBIETTIVI	PESO (totale max 70)	% RAGGIUNGIMENTO E MOTIVAZIONE					PUNTEGGIO PONDERATO (% di raggiungimento * peso)
1)							
2)							
3)							
		A) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi					
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'ENTE		Insufficiente 0	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 70%	Ottimo 100%	
Obiettivo 1)  Motivazione:							
Obiettivo 2)  Motivazione:							

Obiettivo 3)							
Motivazione:							
		B) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi					
TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO A + B (max 70)							

Scheda Obiettivi - Dirigenti

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
Scheda di valutazione COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
DIRIGENTI

Periodo di valutazione: ANNO .....	
COGNOME:	
NOME:	
SETTORE:	
RUOLO:	
DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PUNTEGGIO (max 3 punti per ogni voce)
<b>a. professionalità e motivazione</b> (non solo competenza, ma anche costanza negli impegni, scrupolosità, resistenza allo stress e solidità emotiva, forte spinta motivazionale che indirizza al raggiungimento dell'obiettivo).	
<b>b. capacità di gestione del tempo di lavoro, capacità di soluzione dei problemi</b> (capacità di pianificare l'attività, stabilendo le priorità, pur mantenendo una visione di insieme, anche con riduzione dei tempi di decisione; capacità inventiva nella soluzione di problemi non standardizzati)	
<b>c. capacità di adattamento e flessibilità nel lavoro</b> (elevata flessibilità di azione, agilità mentale, capacità di non irrigidirsi nei ruoli in modo preconcepito).	
<b>d. capacità di gestire e promuovere l'innovazione</b> (capacità di gestire il cambiamento normativo, tecnologico, organizzativo e gestionale, capacità di promuovere, nel gruppo di lavoro, "il modo di fare diverso", pur nel rispetto della normativa vigente).	
<b>e. capacità di gestire il personale e autorevolezza</b> (capacità di ottenere stima e fiducia per ottenere al massimo l'efficacia dell'azione direttiva).	
<b>f. qualità della comunicazione e dell'interazione con il campo della politica</b> (capacità di interloquire con gli organi di indirizzo politico amministrativo, contribuendo all'attuazione del programma di governo).	
<b>g. capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b> (capacità di valutare le reali capacità dei collaboratori, senza farsi influenzare dai pregiudizi, cogliendone motivazioni e attitudini individuali ed esprimendo sui di essi valutazioni confacenti e il più possibile non generiche).	
<b>h. collaborazione e cooperazione</b> (disponibilità alla collaborazione e allo scambio di	

informazioni a tutti i livelli, propensione a diffondere le conoscenze allo scopo di favorire una maggiore fluidità dei ritmi di lavoro e la crescita professionale dei collaboratori).	
<b>i. valorizzazione delle risorse umane e sviluppo degli altri</b> (capacità di definire le responsabilità per lo svolgimento dei compiti, di motivare i collaboratori, orientandoli verso i risultati, creazione di un clima di lavoro sereno e spirito di squadra, empatia).	
<b>l. efficienza gestionale</b> (ottimizzazione dell'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili).	
TOTALE (max 30 punti)	
MOTIVAZIONE	

Scheda Competenze - Dirigenti

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
Scheda di valutazione **COMPLESSIVA** performance individuale  
**DIRIGENTI**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

**COLLOQUIO INIZIALE**  
OSSERVAZIONI Nucleo di Valutazione

OSSERVAZIONI VALUTATO

DATA .....

Firma del dirigente .....

Firma Nucleo di Valutazione:

Scheda complessiva - pag. 1 - Dirigenti

<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>
OSSERVAZIONI Nucleo di Valutazione
OSSERVAZIONI VALUTATO
DATA ..... Firma del dirigente .....  Firma Nucleo di Valutazione:
<b>COLLOQUIO FINALE</b>
Valutazione su obiettivi:      punteggio: ..... Valutazione su prestazioni:      punteggio ..... <b><u>Valutazione finale (TOTALE) punteggio</u></b> .....
OSSERVAZIONI Nucleo di Valutazione
OSSERVAZIONI VALUTATO
DATA ..... Firma del dirigente .....  Firma Nucleo di Valutazione:

Scheda complessiva - pag. 2 - Dirigenti

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di SINTESI**  
**DIRIGENTI**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Variazione punteggi	Punteggio ottenuto
Valutazione raggiungimento OBIETTIVI	0 - 70	
Valutazione COMPETENZE	0 - 30	
<b>TOTALE</b>		

Scheda di Sintesi - Dirigenti

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di valutazione OBIETTIVI**  
**POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

OBIETTIVI	PESO (totale max 70)	% RAGGIUNGIMENTO e MOTIVAZIONE					PUNTEGGIO PONDERATO (% di raggiungimento * peso)
1)							
2)							
3)							
		A) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi (max 35)					
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'ENTE		Insufficiente 0	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 70%	Ottimo 100%	
Obiettivo 1)							
Obiettivo 2)							
Obiettivo 3)							
		B) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi					
TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO A + B (max 70)							

Scheda Obiettivi - P.O. e A.P.

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di valutazione COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**  
**POSIZIONI ORGANIZZATIVE ED ALTE PROFESSIONALITA'**

Periodo di valutazione: ANNO .....	
COGNOME:	
NOME:	
SETTORE:	
RUOLO:	
DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PUNTEGGIO (max 3 punti per ogni voce)
<b>CONOSCENZE</b>	
1. conoscenza giuridico-amministrativa (conoscenza dell'ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo);	
2. conoscenza economico/organizzativa conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio, elementi fondamentali di legislazione finanziaria degli enti locali; conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e gestione del personale;	
3. conoscenza strumentale: elementi di informatica e tecniche di procedure automatizzate;	
<b>CAPACITÀ/ABILITÀ/COMPORTAMENTI/ATTEGGIAMENTI</b>	
4. motivazione ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento.	
5. puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza, affidabilità, riservatezza.	
6. competenza tecnica. Capacità di applicare correttamente le conoscenze finalizzata ad analisi e intervento su casi concreti.	
7. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento, capacità di adattare,	

orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali e ai risultati attesi.	
8. autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare soluzioni autonome e di operare in modo autonomo, selezionando i problemi di rilievo tale da richiedere l'attenzione del dirigente; capacità di essere propositivi nella soluzione dei problemi, anche fronteggiando imprevisti ed emergenze senza compromettere l'immagine dell'Ente.	
9. flessibilità. Adattamento ai continui cambiamenti organizzativi e strutturali. Disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative.	
10. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.	
TOTALE (max 30 punti)	
MOTIVAZIONE	

Scheda Competenze - P.O. e A.P.

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
Scheda **COMPLESSIVA** di valutazione performance individuale  
**INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA'**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

**COLLOQUIO INIZIALE**

OSSERVAZIONI Dirigente

OSSERVAZIONI VALUTATO

DATA .....

Firma del valutato .....

Firma Dirigente

Scheda Complessiva - pag. 1 - P.O. e A.P.

<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>	
OSSERVAZIONI Dirigente	
OSSERVAZIONI VALUTATO	
DATA .....	
Firma del valutato .....	
Firma Dirigente	
<b>COLLOQUIO FINALE</b>	
Valutazione su obiettivi:	punteggio: .....
Valutazione su prestazioni:	punteggio .....
<b><u>Valutazione finale (TOTALE) punteggio</u></b> .....	
OSSERVAZIONI Dirigente	
OSSERVAZIONI VALUTATO	
DATA .....	
Firma del valutato .....	
Firma Dirigente	

Scheda Complessiva - P.O. e A.P.

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda di SINTESI  
 POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Variazione punteggi	Punteggio ottenuto
Valutazione raggiungimento OBIETTIVI	0 - 70	
Valutazione COMPETENZE	0 - 30	
TOTALE		

Scheda di Sintesi - P.O. e A.P.

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda OBIETTIVI  
 DIPENDENTI DI CATEGORIA A e B

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

OBIETTIVI	PESO (max 40)	% RAGGIUNGIMENTO e MOTIVAZIONE					PUNTEGGIO PONDERATO (% di raggiungimento * peso)
1)							
2)							
3)							
		A) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi					
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SETTORE		Insufficiente o	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 75%	Ottimo 100%	
Obiettivo 1)							
Obiettivo 2)							

Obiettivo 3)							
	B) Totale punteggio ponderato contributo individuale alla performance organizzativa						
<b>TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO A + B</b> (max 40)							

Scheda Obiettivi - Dipendenti cat. A e B

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti  
 DIPENDENTI DI CATEGORIA A e B

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

RUOLO:

DESCRIZIONE COMPORAMENTI	Peso	punteggio
<b>1. Capacità operativa e di iniziativa. Capacità di interagire con il proprio responsabile selezionando i problemi da discutere e proponendo possibili soluzioni.</b>	max 12 punti	
Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, e risultati migliori - Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi interagendo in modo adeguato con il responsabile	da 9,60 a 12,00 punti	
Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate - Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni in situazioni di necessità, anche se ancora manca pienamente di autonomia e sicurezza.	da 7,20 a 9,59 punti	
Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Le prestazioni sono rese con precisioni ma necessitano di monitoraggio da parte dei superiori - Reagisce alle situazioni di necessità per lo più spontaneamente	da 4,80 a 7,19 punti	
Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Talvolta non esegue le prestazioni con la necessaria precisione - Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni A volte chiede l'intervento del responsabile anche se non necessario.	da 2,40 a 4,79 punti	
Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati - Adotta comportamenti non propositivi, non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne Fatica a individuare quali situazioni richiedono l'intervento del responsabile e quali vanno affrontate e risolte in modo autonomo.	da 0 a 2,39 punti	
Punteggio parziale		
<b>2. Organizzazione del proprio lavoro. Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro. Assunzione in proprio degli impegni.</b>	max 12 punti	
Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni	da 9,60 a 12,00	

impreviste e organizza autonomamente i propri impegni anche non standardizzati Dimostra costanza e applicazione al lavoro in misura eccellente.	punti	
Organizza in autonomia le attività assegnate e i propri impegni in situazioni standard E' costante nell'applicazione al lavoro e non tende a delegare responsabilità.	da 7,20 a 9,59 punti	
Riesce ad organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, e non tende a delegare responsabilità pur con qualche incertezza e discontinuità nell'applicazione al lavoro.	da 4,80 a 7,19 punti	
Riesce ad organizzare il proprio lavoro ma solo con il supporto di superiori e di colleghi. Qualche volta manifesta momenti di scarso impegno ovvero inosservanza dell'orario di lavoro o difficoltà ad assumersi le responsabilità connesse con le proprie mansioni.	da 2,40 a 4,79 punti	
Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività anche se supportato da superiori e colleghi Manifesta difficoltà nell'applicarsi con costanza e/o nell'assumere in proprio gli impegni di lavoro e/o nell'osservanza dell'orario di lavoro.	da 0 a 2,39 punti	
Punteggio parziale		
<b>3. Disponibilità ai rapporti con gli utenti (interni o esterni). Capacità di suscitare nell'utenza (interna o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente. Capacità di analizzare le istanze dell'utenza in modo da evitare il coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti se non necessario.</b>	max 12 punti	
Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate, anticipando anche le necessità dell'utenza.	da 9,60 a 12,00 punti	
Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive e adeguatamente soddisfacenti.	da 7,20 a 9,59 punti	
E' disponibile nei confronti delle richieste altrui purché esse siano ben precisate, ma non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori e a mettere in atto interventi se non dietro precisa sollecitazione.	da 4,80 a 7,19 punti	
Non sempre è disponibile nei confronti delle richieste altrui e non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori anche a fronte di richieste puntuali. Spesso mostra difficoltà nell'interpretare le necessità dell'utenza.	da 2,40 a 4,79 punti	
Scarsamente propenso a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con loro Dimostra scarsa propensione a gestire autonomamente il rapporto con l'utenza.	da 0 a 2,39 punti	
Punteggio parziale		
<b>4. Capacità di adattamento operativo. Capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'Ente.</b>	max 12 punti	
Si comporta positivamente nei confronti dei cambiamenti, valorizzando gli elementi positivi e modificando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.	da 9,60 a 12,00 punti	
Sviluppa relazioni positive con i colleghi e riesce a conseguire risultati attesi in contesti e/o situazioni variabili. Non teme	da 7,20 a 9,59 punti	
Non sempre accetta positivamente i cambiamenti e necessità di supporto da parte di colleghi e superiori per adattarsi alle nuove situazioni. Accetta	da 4,80 a 7,19	

consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni	punti	
Presenta difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Non sempre accetta consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni	da 2,40 a 4,79 punti	
Dimostra difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Dimostra sempre resistenza al prospettarsi di eventuali necessità organizzative diverse da quelle attuali.	da 0 a 2,39 punti	
Punteggio parziale		
<b>5. Cooperazione ed integrazione. Capacità di offrire spontaneamente supporto e aiuto ai colleghi, condivisione delle conoscenze. Capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio. Correttezza nelle relazioni interpersonali.</b>	max 12 punti	
Dimostra coinvolgimento per le finalità dell'Ente. Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione dei problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute	da 9,60 a 12,00 punti	
Si comporta in maniera collaborativi verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Condivide le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed è presente nella risoluzione dei problemi	da 7,20 a 9,59 punti	
Collabora solo con le persone che sono direttamente coinvolte nel compito da svolgere. Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità alle persone esterne di strutture diverse	da 4,80 a 7,19 punti	
Non sempre collabora con le persone coinvolte nei compiti da svolgere ed è poco disponibile con le persone esterne di strutture diverse	da 2,40 a 4,79 punti	
Non instaura rapporti di lavoro costruttivi Fatica a creare rapporti di collaborazione con i colleghi, interagisce in modo sbagliato, creando disguidi sul lavoro.	da 0 a 2,39 punti	
Punteggio parziale		
<b>TOTALE</b> (max 60 punti)		
<b>NOTE:</b>		

Scheda Comportamenti - pag. 2 - Dipendenti cat. A e B

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
Scheda **COMPLESSIVA** di valutazione performance individuale  
**PERSONALE INQUADRATO NELLA CATEGORIA A e B**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

**COLLOQUIO INIZIALE**

OSSERVAZIONI Dirigente

OSSERVAZIONI VALUTATO

DATA .....

Firma del valutato .....

Firma Dirigente

Scheda Complessiva - pag. 1 - Dipendenti cat. A e B

<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>	
OSSERVAZIONI Dirigente	
OSSERVAZIONI VALUTATO	
DATA .....	
Firma del valutato .....	
Firma Dirigente	
<b>COLLOQUIO FINALE</b>	
Valutazione su obiettivi:	punteggio: .....
Valutazione su prestazioni:	punteggio .....
<b><u>Valutazione finale (TOTALE) punteggio</u></b> .....	
OSSERVAZIONI Dirigente	
OSSERVAZIONI VALUTATO	
DATA .....	
Firma del valutato .....	
Firma Dirigente	

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di SINTESI**  
**DIPENDENTI DI CATEGORIA A e B**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Variazione punteggi	Punteggio ottenuto
Valutazione raggiungimento COMPETENZE	0 - 60	
Valutazione OBIETTIVI	0 - 40	
<b>TOTALE</b>		

Scheda di Sintesi – Dipendenti cat. A e B

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda OBIETTIVI  
 DIPENDENTI DI CATEGORIA C

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

OBIETTIVI	PESO (max 50)	% RAGGIUNGIMENTO e MOTIVAZIONE					PUNTEGGIO PONDERATO (% di raggiungimento * peso)
		Insufficiente o	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 75%	Ottimo 100%	
1)							
2)							
3)							
		A) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi (max 25)					
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SETTORE		Insufficiente o	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 75%	Ottimo 100%	
Obiettivo 1)							

Obiettivo 2)							
Obiettivo 3)							
		B) Totale punteggio ponderato contributo individuale alla performance organizzativa					
<b>TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO A + B</b> (max 50)							

Scheda Obiettivi – Dipendenti cat. C

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti  
 DIPENDENTI DI CATEGORIA C

Periodo di valutazione: ANNO .....		
COGNOME:		
NOME:		
RUOLO:		
DESCRIZIONE COMPORTAMENTI	Peso	punteggio
<b>1. Capacità operativa e di iniziativa. Capacità di interagire con il proprio responsabile selezionando i problemi da discutere e proponendo possibili soluzioni.</b>	max 6,25 punti	
Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, e risultati migliori - Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi interagendo in modo adeguato con il responsabile	da 5 a 6,25 punti	
Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate - Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni in situazioni di necessità, anche se ancora manca pienamente di autonomia e sicurezza.	da 3,75 a 4,99 punti	
Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Le prestazioni sono rese con precisioni ma necessitano di monitoraggio da parte dei superiori - Reagisce alle situazioni di necessità per lo più spontaneamente	da 2,50 a 3,74 punti	
Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Talvolta non esegue le prestazioni con la necessaria precisione - Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni A volte chiede l'intervento del responsabile anche se non necessario.	da 1,25 a 2,49 punti	
Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati - Adotta comportamenti non propositivi, non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne Fatica a individuare quali situazioni richiedono l'intervento del responsabile e quali vanno affrontate e risolte in modo autonomo.	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>2. Organizzazione del proprio lavoro. Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di</b>	max 6,25 punti	

<b>applicazione al lavoro. Assunzione in proprio degli impegni.</b>		
Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste e organizza autonomamente i propri impegni anche non standardizzati Dimostra costanza e applicazione al lavoro in misura eccellente.	da 5 a 6,25 punti	
Organizza in autonomia le attività assegnate e i propri impegni in situazioni standard E' costante nell'applicazione al lavoro e non tende a delegare responsabilità.	da 3,75 a 4,99 punti	
Riesce ad organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, e non tende a delegare responsabilità pur con qualche incertezza e discontinuità nell'applicazione al lavoro.	da 2,50 a 3,74 punti	
Riesce ad organizzare il proprio lavoro ma solo con il supporto di superiori e di colleghi. Qualche volta manifesta momenti di scarso impegno ovvero inosservanza dell'orario di lavoro o difficoltà ad assumersi le responsabilità connesse con le proprie mansioni.	da 1,25 a 2,49 punti	
Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività anche se supportato da superiori e colleghi Manifesta difficoltà nell'applicarsi con costanza e/o nell'assumere in proprio gli impegni di lavoro e/o nell'osservanza dell'orario di lavoro.	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>3. Disponibilità ai rapporti con gli utenti (interni o esterni). Capacità di suscitare nell'utenza (interna o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente. Capacità di analizzare le istanze dell'utenza in modo da evitare il coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti se non necessario.</b>	max 6,25 punti	
Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate, anticipando anche le necessità dell'utenza.	da 5 a 6,25 punti	
Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive e adeguatamente soddisfacenti.	da 3,75 a 4,99 punti	
E' disponibile nei confronti delle richieste altrui purché esse siano ben precisate, ma non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori e a mettere in atto interventi se non dietro precisa sollecitazione.	da 2,50 a 3,74 punti	
Non sempre è disponibile nei confronti delle richieste altrui e non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori anche a fronte di richieste puntuali. Spesso mostra difficoltà nell'interpretare le necessità dell'utenza.	da 1,25 a 2,49 punti	
Scarsamente propenso a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con loro Dimostra scarsa propensione a gestire autonomamente il rapporto con l'utenza.	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>4. Capacità di adattamento operativo. Capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'Ente.</b>	max 6,25 punti	
Si comporta positivamente nei confronti dei cambiamenti, valorizzando gli elementi positivi e modificando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.	da 5 a 6,25 punti	
Sviluppa relazioni positive con i colleghi e riesce a conseguire risultati attesi in contesti e/o situazioni variabili. Non teme	da 3,75 a 4,99 punti	
Non sempre accetta positivamente i cambiamenti e necessità di supporto da parte	da 2,50 a 3,74	

di colleghi e superiori per adattarsi alle nuove situazioni. Accetta consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni	punti	
Presenta difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Non sempre accetta consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni	da 1,25 a 2,49 punti	
Dimostra difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Dimostra sempre resistenza al prospettarsi di eventuali necessità organizzative diverse da quelle attuali.	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>5. Cooperazione ed integrazione. Capacità di offrire spontaneamente supporto e aiuto ai colleghi, condivisione delle conoscenze. Capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio. Correttezza nelle relazioni interpersonali.</b>	max 6,25 punti	
Dimostra coinvolgimento per le finalità dell'Ente. Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione dei problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute	da 5 a 6,25 punti	
Si comporta in maniera collaborativi verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Condivide le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed è presente nella risoluzione dei problemi	da 3,75 a 4,99 punti	
Collabora solo con le persone che sono direttamente coinvolte nel compito da svolgere. Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità alle persone esterne di strutture diverse	da 2,50 a 3,74 punti	
Non sempre collabora con le persone coinvolte nei compiti da svolgere ed è poco disponibile con le persone esterne di strutture diverse	da 1,25 a 2,49 punti	
Non instaura rapporti di lavoro costruttivi Fatica a creare rapporti di collaborazione con i colleghi, interagisce in modo sbagliato, creando disguidi sul lavoro.	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>6. Aggiornamento e sviluppo proprie competenze, anche con forme autonome di autoapprendimento e aggiornamento.</b>	max 6,25 punti	
Mette sempre a disposizione degli altri le proprie conoscenze ed esperienze, ricerca e propone opportunità di miglioramento professionale per sé e per gli altri	da 5 a 6,25 punti	
E' interessato ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, cogliendo le opportunità di aggiornamento offerte	da 3,75 a 4,99 punti	
Usa le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi; coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale ed è disposto a trasferire le proprie conoscenze solo se richiesto	da 2,50 a 3,74 punti	
Non sempre usa le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e non sempre coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale. Restio al trasferimento delle proprie conoscenze	da 1,25 a 2,49 punti	
Manifesta disinteresse a cogliere le opportunità di arricchimento professionale e ne trae scarso profitto	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>7. Soluzione dei problemi. Attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non limitandosi alle procedure standard.</b>	max 6,25 punti	
Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme	da 5 a 6,25 punti	

Riesce ad affrontare con sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali ed individuando soluzioni operativamente utili	da 3,75 a 4,99 punti	
Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali	da 2,50 a 3,74 punti	
Manca di una visione d'insieme e, di regola, affronta ciascun problema in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca	da 1,25 a 2,49 punti	
Non ha una visione d'insieme del proprio lavoro e non è in grado di affrontare autonomamente i problemi	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>8. Predisposizione atti, documenti ed elaborati. Padronanza degli strumenti di scrittura ed elaborazione dati.</b>	max 6,25 punti	
Elabora in tempi ottimali atti, documenti ed elaborati, bilanciando adeguatamente analiticità e sinteticità	da 5 a 6,25 punti	
Redige nei tempi necessari atti, documenti ed elaborati	da 3,75 a 4,99 punti	
Predispone atti, documenti ed elaborati discretamente comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura a volte risulta eccessivo	da 2,50 a 3,74 punti	
Predispone atti, documenti ed elaborati che però necessitano di revisione da parte di colleghi e/o superiori. Il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo	da 1,25 a 2,49 punti	
Predispone atti, documenti ed elaborati che spesso non sono corretti o sono poco chiari	da 0 a 1,24 punti	
Punteggio parziale		
<b>TOTALE</b> (max 50 punti)		
<b>NOTE:</b>		

Scheda Comportamenti - Dipendenti cat. C

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
Scheda COMPLESSIVA di valutazione performance individuale  
PERSONALE INQUADRATO NELLA CATEGORIA C

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

COLLOQUIO INIZIALE

OSSERVAZIONI Dirigente

OSSERVAZIONI VALUTATO

DATA .....

Firma del valutato .....

Firma Dirigente

Scheda Complessiva - pag. 1 - Dipendenti cat. C

<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>	
OSSERVAZIONI Dirigente	
OSSERVAZIONI VALUTATO	
DATA .....	
Firma del valutato .....	
Firma Dirigente	
<b>COLLOQUIO FINALE</b>	
Valutazione su obiettivi:	punteggio: .....
Valutazione su prestazioni:	punteggio .....
<b><u>Valutazione finale (TOTALE) punteggio</u></b> .....	
OSSERVAZIONI Dirigente	
OSSERVAZIONI VALUTATO	
DATA .....	
Firma del valutato .....	
Firma Dirigente	

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di SINTESI**  
**DIPENDENTI DI CATEGORIA C**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Variazione punteggi	Punteggio ottenuto
Valutazione raggiungimento COMPETENZE	0 - 50	
Valutazione OBIETTIVI	0 - 50	
<b>TOTALE</b>		

Scheda di Sintesi - Dipendenti cat. C

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda OBIETTIVI  
 DIPENDENTI DI CATEGORIA D

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

OBIETTIVI	PESO (max 60)	% RAGGIUNGIMENTO e MOTIVAZIONE					PUNTEGGIO PONDERATO (% di raggiungimento * peso)
		Insufficiente o	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 75%	Ottimo 100%	
1)							
2)							
3)							
		A) Totale punteggio ponderato raggiungimento obiettivi (max 30)					
CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SETTORE		Insufficiente o	Migliorabile 25%	Adeguate 50%	Buono 75%	Ottimo 100%	
Obiettivo 1)							

Obiettivo 2)							
Obiettivo 3)							
		B) Totale punteggio ponderato contributo individuale alla performance organizzativa					
<b>TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO A + B</b> (max 60)							

Scheda Obiettivi - Dipendenti cat. D

COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA  
 Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti  
 DIPENDENTI DI CATEGORIA D

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

RUOLO:

DESCRIZIONE COMPORAMENTI	Peso	punteggio
<b>1. Capacità operativa e di iniziativa. Capacità di interagire con il proprio responsabile selezionando i problemi da discutere e proponendo possibili soluzioni.</b>	max 4 punti	
Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, e risultati migliori - Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi interagendo in modo adeguato con il responsabile	da 3,3 a 4 punti	
Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate - Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni in situazioni di necessità, anche se ancora manca pienamente di autonomia e sicurezza.	da 2,5 a 3,2 punti	
Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Le prestazioni sono rese con precisioni ma necessitano di monitoraggio da parte dei superiori - Reagisce alle situazioni di necessità per lo più spontaneamente	da 1,7 a 2,4 punti	
Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Talvolta non esegue le prestazioni con la necessaria precisione - Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni A volte chiede l'intervento del responsabile anche se non necessario.	da 0,9 a 1,6 punti	
Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati - Adotta comportamenti non propositivi, non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne Fatica a individuare quali situazioni richiedono l'intervento del responsabile e quali vanno affrontate e risolte in modo autonomo.	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>2. Organizzazione del proprio lavoro. Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro. Assunzione in proprio degli impegni.</b>	max 4 punti	
Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni	da 3,3 a 4 punti	

impreviste e organizza autonomamente i propri impegni anche non standardizzati Dimostra costanza e applicazione al lavoro in misura eccellente.		
Organizza in autonomia le attività assegnate e i propri impegni in situazioni standard E' costante nell'applicazione al lavoro e non tende a delegare responsabilità.	da 2,5 a 3,2 punti	
Riesce ad organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, e non tende a delegare responsabilità pur con qualche incertezza e discontinuità nell'applicazione al lavoro.	da 1,7 a 2,4 punti	
Riesce ad organizzare il proprio lavoro ma solo con il supporto di superiori e di colleghi. Qualche volta manifesta momenti di scarso impegno ovvero inosservanza dell'orario di lavoro o difficoltà ad assumersi le responsabilità connesse con le proprie mansioni.	da 0,9 a 1,6 punti	
Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività anche se supportato da superiori e colleghi Manifesta difficoltà nell'applicarsi con costanza e/o nell'assumere in proprio gli impegni di lavoro e/o nell'osservanza dell'orario di lavoro.	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>3. Disponibilità ai rapporti con gli utenti (interni o esterni). Capacità di suscitare nell'utenza (interna o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente. Capacità di analizzare le istanze dell'utenza in modo da evitare il coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti se non necessario.</b>	max 4 punti	
Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate, anticipando anche le necessità dell'utenza.	da 3,3 a 4 punti	
Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive e adeguatamente soddisfacenti.	da 2,5 a 3,2 punti	
E' disponibile nei confronti delle richieste altrui purché esse siano ben precisate, ma non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori e a mettere in atto interventi se non dietro precisa sollecitazione.	da 1,7 a 2,4 punti	
Non sempre è disponibile nei confronti delle richieste altrui e non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori anche a fronte di richieste puntuali. Spesso mostra difficoltà nell'interpretare le necessità dell'utenza.	da 0,9 a 1,6 punti	
Scarsamente propenso a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con loro Dimostra scarsa propensione a gestire autonomamente il rapporto con l'utenza.	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>4. Capacità di adattamento operativo. Capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'Ente.</b>	max 4 punti	
Si comporta positivamente nei confronti dei cambiamenti, valorizzando gli elementi positivi e modificando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.	da 3,3 a 4 punti	
Sviluppa relazioni positive con i colleghi e riesce a conseguire risultati attesi in contesti e/o situazioni variabili. Non teme	da 2,5 a 3,2 punti	
Non sempre accetta positivamente i cambiamenti e necessità di supporto da parte di colleghi e superiori per adattarsi alle nuove situazioni. Accetta	da 1,7 a 2,4 punti	

consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni		
Presenta difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Non sempre accetta consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni	da 0,9 a 1,6 punti	
Dimostra difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Dimostra sempre resistenza al prospettarsi di eventuali necessità organizzative diverse da quelle attuali.	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>5. Cooperazione ed integrazione. Capacità di offrire spontaneamente supporto e aiuto ai colleghi, condivisione delle conoscenze. Capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio. Correttezza nelle relazioni interpersonali.</b>	max 4 punti	
Dimostra coinvolgimento per le finalità dell'Ente. Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione dei problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute	da 3,3 a 4 punti	
Si comporta in maniera collaborativi verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Condivide le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed è presente nella risoluzione dei problemi	da 2,5 a 3,2 punti	
Collabora solo con le persone che sono direttamente coinvolte nel compito da svolgere. Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità alle persone esterne di strutture diverse	da 1,7 a 2,4 punti	
Non sempre collabora con le persone coinvolte nei compiti da svolgere ed è poco disponibile con le persone esterne di strutture diverse	da 0,9 a 1,6 punti	
Non instaura rapporti di lavoro costruttivi Fatica a creare rapporti di collaborazione con i colleghi, interagisce in modo sbagliato, creando disguidi sul lavoro.	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>6. Aggiornamento e sviluppo proprie competenze, anche con forme autonome di autoapprendimento e aggiornamento.</b>	max 4 punti	
Mette sempre a disposizione degli altri le proprie conoscenze ed esperienze, ricerca e propone opportunità di miglioramento professionale per sé e per gli altri	da 3,3 a 4 punti	
E' interessato ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, cogliendo le opportunità di aggiornamento offerte	da 2,5 a 3,2 punti	
Usa le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi; coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale ed è disposto a trasferire le proprie conoscenze solo se richiesto	da 1,7 a 2,4 punti	
Non sempre usa le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e non sempre coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale. Restio al trasferimento delle proprie conoscenze	da 0,9 a 1,6 punti	
Manifesta disinteresse a cogliere le opportunità di arricchimento professionale e ne trae scarso profitto	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>7. Soluzione dei problemi. Attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non limitandosi alle procedure standard.</b>	max 4 punti	
Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme	da 3,3 a 4 punti	

Riesce ad affrontare con sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali ed individuando soluzioni operativamente utili	da 2,5 a 3,2 punti	
Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali	da 1,7 a 2,4 punti	
Manca di una visione d'insieme e, di regola, affronta ciascun problema in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca	da 0,9 a 1,6 punti	
Non ha una visione d'insieme del proprio lavoro e non è in grado di affrontare autonomamente i problemi	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>8. Predisposizione atti, documenti ed elaborati. Padronanza degli strumenti di scrittura ed elaborazione dati.</b>	max 4 punti	
Elabora in tempi ottimali atti, documenti ed elaborati, bilanciando adeguatamente analiticità e sinteticità	da 3,3 a 4 punti	
Redige nei tempi necessari atti, documenti ed elaborati	da 2,5 a 3,2 punti	
Predisporre atti, documenti ed elaborati discretamente comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura a volte risulta eccessivo	da 1,7 a 2,4 punti	
Predisporre atti, documenti ed elaborati che però necessitano di revisione da parte di colleghi e/o superiori. Il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo	da 0,9 a 1,6 punti	
Predisporre atti, documenti ed elaborati che spesso non sono corretti o sono poco chiari	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>9. Disponibilità ad attività non predeterminate, orientamento ai risultati e capacità di innovazione.</b>		
Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e si assume l'onere di proposte - Dimostra capacità di stabilire e raggiungere obiettivi importanti, di mantenere elevati standard indirizzando anche l'attività degli altri. Riesce ad ampliare i possibili approcci ai problemi trovando soluzioni alternative	da 3,3 a 4 punti	
Esercita il necessario grado di autonomia professionale e mostra di saperlo gestire correttamente - Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi. Riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali	da 2,5 a 3,2 punti	
Esercita il necessario grado di autonomia professionale solo in presenza di sollecitazioni - Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni. Ricerca più approcci e soluzioni ad un problema riproducendo però schemi tradizionali	da 1,7 a 2,4 punti	
Non è in grado di lavorare autonomamente ed ha bisogno di essere orientato da colleghi e/o superiori- Ricerca pochi approcci e soluzioni ad un problema con schemi non sempre ortodossi	da 0,9 a 1,6 punti	
Mostra resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà - Manifesta inerzia per raggiungere gli obiettivi. Non si attiva per ricercare l'individuazione di soluzioni alternative ai problemi	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>10. Organizzazione e gestione delle risorse.</b>		
Persegue integrazioni e sinergie tra le risorse impiegando metodi coerenti con i risultati attesi	da 3,3 a 4 punti	
Organizza adeguatamente le risorse ottimizzando i flussi di lavoro e riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti	da 2,5 a 3,2 punti	
Mostra una capacità organizzativa sufficiente in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo ad ottenere dai collaboratori sufficienti risultati	da 1,7 a 2,4 punti	
La capacità organizzativa non è sempre sufficiente, anche in presenza di	da 0,9 a 1,6 punti	

flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti. Non sempre riesce ad ottenere dai collaboratori sufficienti risultati		
Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle attività e delle risorse ed ottiene con fatica le prestazioni richieste ai propri collaboratori	da 0 a 0,8 punti	
Punteggio parziale		
<b>TOTALE</b> (max 40 punti)		
<b>NOTE:</b>		

Scheda Comportamenti - Dipendenti cat. D

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
Scheda **COMPLESSIVA** di valutazione performance individuale  
**PERSONALE INQUADRATO NELLA CATEGORIA D**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

**COLLOQUIO INIZIALE**

OSSERVAZIONI Dirigente

OSSERVAZIONI VALUTATO

DATA .....

Firma del valutato .....

Firma Dirigente

Scheda Complessiva - pag. 1 - Dipendenti cat. D

<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>
OSSERVAZIONI Dirigente
OSSERVAZIONI VALUTATO
DATA .....
Firma del valutato .....
Firma Dirigente
<b>COLLOQUIO FINALE</b>
Valutazione su obiettivi:            punteggio: .....
Valutazione su prestazioni:        punteggio .....
<b><u>Valutazione finale (TOTALE) punteggio</u></b> .....
OSSERVAZIONI Dirigente
OSSERVAZIONI VALUTATO
DATA .....
Firma del valutato .....
Firma Dirigente

Scheda Complessiva - Dipendenti cat. D

**COMUNE DI FALCONARA MARITTIMA**  
**Scheda di SINTESI**  
**DIPENDENTI DI CATEGORIA D**

Periodo di valutazione: ANNO .....

COGNOME:

NOME:

SETTORE:

RUOLO:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Variazione punteggi	Punteggio ottenuto
Valutazione raggiungimento COMPETENZE	0 - 40	
Valutazione OBIETTIVI	0 - 60	
TOTALE		

Scheda di Sintesi - Dipendenti cat. D