COMUNE DI CAMPAGNA LUPIA
PROVINCIA DI VENEZIA

SISTEMA
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE

Approvato con deliberazione GC n. del

Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è uno strumento pensato per sviluppare le competenze, riconoscere i risultati, responsabilizzare gli operatori e orientare l'organizzazione verso la cultura della qualità.
Esso misura e valuta la performance con riferimento **all'amministrazione nel suo complesso**, alle **aree organizzative** in cui si articola (settori) e ai **singoli Responsabili e dipendenti**.
Performance è un concetto centrale che può assumere una pluralità di significati. Nel contesto di questo documento, la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.
Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e il Sistema di misurazione e valutazione della performance ricomprendono il **Ciclo di gestione della performance***,* che si articola nelle seguenti sei fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Gli obiettivi sono programmati su base annuale e definiti nell'ambito del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o atto a parte, dalla Giunta Comunale, consultati i Responsabili.
Essi sono:

1. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
2. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
3. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
4. riferibili di norma ad un arco temporale di un anno;
5. confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'Amministrazione, nel periodo precedente;
6. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

1. I soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance

1.1 - La funzione di **misurazione e valutazione della performance** è svolta:

- dalla Commissione nazionale di cui all'art. 13 del D. Lgs. 150/2009, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso,
- dall'Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascun Settore nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei Responsabili;
- dai Responsabili, cui compete la valutazione dei dipendenti afferenti alla propria Area organizzativa (Settore).

1.1.1 - La **misurazione e valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE** è collegata agli indicatori di performance da elaborarsi a cura della Commissione nazionale, previa definizione di appositi protocolli con l'ANCI;

1.1.2 - La **misurazione e valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE** , valida sia pei i responsabili che per i dipendenti, è collegata:

a) agli indicatori di performance relativi al Settore;
b) al contributo assicurato dal Settore alla performance generale dell'Ente

1.1.3 - La **misurazione e la valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI** è collegata:

a) agli indicatori di performance relativi al Settore di responsabilità;
b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
d) per quanto attiene ai Responsabili, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1.1.4 - La **misurazione e la valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI** è collegata:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali, assegnati dai responsabili sentiti i dipendenti, coordinati con gli obiettivi del PEG e formalizzati in apposita determinazione
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance del Settore di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In adesione ai principi di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, rimane in capo ai Responsabili avviare processi di monitoraggio ed analisi della funzionalità degli uffici e dei servizi afferenti, prevedendo periodicamente forme di verifica dell'organizzazione e dei risultati da questa conseguiti.
Compete ai Responsabili, nel rispetto delle leggi, dello Statuto e dei Regolamenti, ed in esecuzione alle direttive impartite dall'organo di indirizzo:

- fissare gli obiettivi di gruppo e/o individuali relativi ai dipendenti afferenti al proprio Settore, sentiti gli stessi, raccordandoli con gli obiettivi di Settore stabiliti nel PEG;
- verificare periodicamente l'andamento delle prestazioni individuali;
- prevedere periodici ed opportuni momenti di confronto e di scambio con il singolo dipendente;
- presentare le risultanze della valutazione in termini di innovazioni apportate, obiettivi raggiunti e risultati conseguiti;
- individuare procedure organizzative finalizzate alla semplificazione e all'alleggerimento dell'azione amministrativa.

1.2 - L'attribuzione selettiva degli incentivi economici è connessa ai punteggi conseguiti nella **valutazione della performance organizzativa dell'Ente** (quando operativa), nella **valutazione della performance organizzativa di Settore,** e nella **valutazione della performance individuale,** secondo le percentuali di incidenza nel prosieguo specificate. Le risorse economiche per il riconoscimento degli incentivi economici al personale dipendente verranno individuate nell'ambito del fondo per le risorse decentrate. Le risorse economiche per il riconoscimento degli incentivi economici ai Responsabili verranno rese disponibili nell'ambito dello stanziamento per le indennità di risultato, il cui ammontare risulta contrattualmente previsto. Il personale part-time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

2. Le fasi, i tempi e le modalità del processo di misurazione e valutazione della performance

2.1 – Il processo di **misurazione e valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE** avviene secondo modalità e tempi da definirsi a cura della Commissione nazionale. Nelle more si intende inapplicato.

2.2 – Il processo di **misurazione e valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE** avviene mediante la compilazione di apposite schede da parte dei soggetti coinvolti; prevede la valutazione dell'OIV da trasmettersi al Sindaco.

2.2.1 - Le **schede di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Settore**, identiche nella loro composizione, sono le seguenti:

1. scheda di automisurazione intermedia, da compilarsi a cura dei responsabili
2. scheda di misurazione intermedia, da compilarsi a cura del Sindaco
3. scheda di valutazione intermedia, da compilarsi a cura dell'OIV
4. scheda di automisurazione finale, da compilarsi a cura dei responsabili
5. scheda di misurazione finale, da compilarsi a cura del Sindaco
6. scheda di valutazione finale, da compilarsi a cura dell'OIV

Il processo si articola nelle seguenti fasi e tempi:

Figura 1 – Processo misurazione e valutazione performance organizzativa dI Settore

Soggetto	Fase	Tempi
Responsabile	Compilazione scheda di automisurazione intermedia	Da consegnarsi all'OIV entro il mese di luglio
Sindaco	Compilazione scheda di misurazione intermedia	Da consegnarsi all'OIV entro il 15 luglio
OIV	Compilazione scheda di valutazione intermedia	Da effettuarsi entro il 30 luglio
	Compilazione e trasmissione relazione intermedia di sintesi	Da trasmettersi al Sindaco entro il 30 agosto
	Presentazione scheda di valutazione intermedia ai responsabili	Entro il 15 settembre
Responsabile	Compilazione scheda di automisurazione finale	Da consegnarsi all'OIV entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello di valutazione
Sindaco	Compilazione scheda di misurazione finale	Da consegnarsi all'OIV entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
OIV	Compilazione scheda di valutazione finale	Da effettuarsi entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
	Compilazione e trasmissione relazione finale di sintesi	Da trasmettersi al Sindaco entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
	Presentazione scheda di valutazione finale ai responsabili	Entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
Ufficio personale	Trasmissione elenco valutazione definitiva	Da trasmettersi al Sindaco

2.2.2 - I parametri e gli indicatori specifici ricompresi nelle schede di misurazione e valutazione, e delle quali viene fornito lo schema in all. 1), vengono riassunti nella tabella in calce:

Figura 2. Performance organizzativa di Settore

1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilisce e/o promuove relazioni di fattiva collaborazione con lgli altri Settori										
Anticipa, influenza o si adatta rapidamente ed efficacemente alle situazioni in cambiamento										
Concorre responsabilmente al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente.										
Ha raggiunto gli obiettivi istituzionali assegnati, previsti nel PEG										

2.2.3 - La **scala di misurazione** adottata per ogni singolo parametro è su base decimale:
i punteggi 1-2-3 indicano una valutazione molto bassa o decisamente insufficiente
i punteggi 4-5 indicano una valutazione bassa e comunque inferiore alle attese
il punteggio 6 indica una valutazione sufficiente
il punteggio 7 indica una valutazione più che sufficiente (o discreta)
i punteggi 8-9 indicano una valutazione decisamente molto buona
il punteggio 10 indica una valutazione ottima (o eccellente)

2.2.4 – L'OIV provvederà a formulare le proprie proposte di valutazione una volta ricevute le schede e recepiti i report semestrali che i Responsabili sono tenuti ad elaborare.
In ogni caso e in qualunque momento, al fine di rendere completo e adeguato il processo di valutazione, l'OIV potrà richiedere ai Responsabili ulteriori informazioni, basate su elementi il più possibile oggettivi, eventualmente integrabili dal confronto con il personale interessato.
E' fatto obbligo ai Responsabili fornire all'OIV, con celerità, tutte le informazioni richieste.

2.2.5 - In applicazione degli indicatori previsti, l'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa di Settore, attribuendo i relativi punteggi.
Sulla base dei punteggi assegnati, le performance di Settore saranno commisurate alla prestazione media dell'Ente (definita dall'OIV sulla base della media delle automisurazioni e delle misurazioni del Sindaco), e ricondotte ai seguenti quattro gruppi di merito:
Gruppo A - 100% dell'importo previsto se il punteggio è pari o superiore al 95% della prestazione media dell'Ente;
Gruppo B - 90% dell'importo previsto se il punteggio è compreso tra il 75% e il 94,99% della prestazione media dell'Ente;
Gruppo C - 70% dell'importo previsto se il punteggio è compreso tra il 50% e il 74,99% della prestazione media dell'Ente;
Gruppo D – per i Responsabili, nessuna indennità se il punteggio individuale è inferiore al 50% della prestazione media dell'Ente; - per i dipendenti 40% dell'importo previsto se il punteggio è inferiore al 50% della prestazione media dell'Ente.

L'ammontare delle risorse spettanti ai fini della suddetta "*performance organizzativa di settore*" viene quantificata nelle percentuali di seguito indicate:

- ai Responsabili, nel 20% dell'importo contrattualmente previsto per l'indennità di risultato,
- ai dipendenti, nel 20% dell'importo del fondo del salario accessorio destinato alla performance definito dalla contrattazione decentrata, da suddividersi, ai fini della quota massima attribuibile a ciascuno, per il numero dei dipendenti interessati (tenendo conto della prestazione individuale resa da ciascuno in termini di rapporto di lavoro e di periodo temporale annuo) ai fini dell'ottenimento dell'importo previsto.

Le somme non assegnate ai dipendenti verranno trasferite sul fondo per la performance individuale degli stessi.
Le somme non assegnate ai Responsabili, costituiranno economie di bilancio.

2.2.6 - Il documento contenente l'esito complessivo della valutazione, relativo cioè alla performance di Settore sarà formalmente e riservatamente presentato dall'OIV a ciascun Responsabile del Settore in apposito incontro individuale, e sottoscritto dal medesimo in segno di ricevuta. I documenti contenenti l'esito delle valutazioni saranno raccolti in apposito fascicolo.

2.3 - Il **processo di misurazione e valutazione delle PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI** avviene mediante la compilazione, da parte dei soggetti coinvolti, di apposite schede, prevede la proposta di valutazione dell'OIV al Sindaco e si conclude con la trasmissione delle risultanze della valutazione al Sindaco, alla quale seguirà la predisposizione di una graduatoria da parte dell'Ufficio Personale.

2.3.1 - Le **schede di misurazione della performance individuale dei Responsabili**, identiche nella loro composizione, sono le seguenti:

1. scheda di automisurazione intermedia, da compilarsi a cura dei responsabili
2. scheda di misurazione intermedia, da compilarsi a cura del Sindaco
3. scheda di valutazione intermedia, da compilarsi a cura dell'OIV
4. scheda di automisurazione finale, da compilarsi a cura dei responsabili
5. scheda di misurazione finale, da compilarsi a cura del Sindaco
6. scheda di valutazione finale, da compilarsi a cura dell'OIV

Il processo si articola nelle seguenti fasi e tempi:

Figura 3. misurazione e valutazione performance individuale Responsabile

Soggetto	Fase	Tempi
Responsabile	Compilazione scheda di automisurazione intermedia	Da consegnarsi all'OIV entro il mese di luglio
Sindaco	Compilazione scheda di misurazione intermedia	Da consegnarsi all'OIV entro il 15 luglio
OIV	Compilazione scheda di valutazione intermedia	Da effettuarsi entro il 30 luglio
	Compilazione e trasmissione relazione intermedia di sintesi	Da trasmettersi al Sindaco entro il 30 agosto
	Presentazione scheda di valutazione intermedia ai responsabili	Entro il 15 settembre dell'anno oggetto di valutazione
Responsabile	Compilazione scheda di automisurazione finale	Da consegnarsi all'OIV entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
Sindaco	Compilazione scheda di misurazione finale	Da consegnarsi all'OIV entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
OIV	Compilazione scheda di valutazione finale	Da effettuarsi entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
	Compilazione e trasmissione relazione finale di sintesi	Da trasmettersi al Sindaco entro il 15i febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione

	Presentazione scheda di valutazione finale ai responsabili	Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione
Ufficio personale	Trasmissione graduatoria definitiva	Da trasmettersi al Sindaco

2.3.2 - Il processo si articola altresì nei seguenti 3 livelli:

- performance relativa all'Ente
- performance relativa al Settore di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali

Ciascuno di essi viene misurato mediante appositi parametri ed indicatori specifici, riassunti nelle tabelle in calce, e ricompreso nelle schede di misurazione e valutazione, delle quali viene fornito lo schema in all. 2).

Figura 4. Performance Responsabili relativa all'Ente

1. PERFORMANCE RELATIVA ALL'ENTE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Stabilisce e/o promuove relazioni di fattiva collaborazione con gli altri Responsabili.										
2. Propone e realizza soluzioni innovative.										
3. Anticipa, influenza o si adatta rapidamente ed efficacemente alle situazioni in cambiamento										
4. Contribuisce al raggiungimento dei risultati dell'Ente assumendosi la responsabilità delle necessarie azioni										

Figura 5. Performance Responsabili relativa al Settore

2. PERFORMANCE RELATIVA AL SETTORE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Efficienze ed efficacia nell'impiego delle risorse finanziarie in dotazione.										
2. Rispetto dei tempi di esecuzione delle attività										
3. Organizzazione, coordinamento e verifica delle attività del Settore e dei collaboratori										

4. Gestione e sviluppo dei collaboratori
5. Valutazione dei propri collaboratori con differenziazione dei giudizi

Figura 6. Raggiungimento obiettivi del PEG

3. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DEL PEG (indicare su una scala da 1=completamente NON raggiunto a 10=pienamente raggiunto o addirittura superato la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi specifici)											NOTE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Obiettivo 1											
Obiettivo 2											
Obiettivo …											

2.3.3 - La **scala di misurazione** adottata per ogni singolo parametro è su base decimale:
i punteggi 1-2-3 indicano una valutazione molto bassa o decisamente insufficiente
i punteggi 4-5 indicano una valutazione bassa e comunque inferiore alle attese
il punteggio 6 indica una valutazione sufficiente
il punteggio 7 indica una valutazione più che sufficiente (o discreta)
i punteggi 8-9 indicano una valutazione decisamente molto buona
il punteggio 10 indica una valutazione ottima (o eccellente)

2.3.4 - Ad ogni livello del processo è attribuita la seguente **incidenza percentuale**:
- 20% performance relativa all'Ente
- 30% performance relativa al Settore di diretta responsabilità
- 50% raggiungimento di specifici obiettivi individuali

Il punteggio complessivo viene determinato dall'applicazione della seguente formula:

$$\left(\frac{\text{somma punteggi parametri tab. 1}}{\text{numero parametri}}\right) \times 2 +$$

$$\left(\frac{\text{somma punteggi parametri tab. 2}}{\text{numero parametri}}\right) \times 3 +$$

$$\left(\frac{\text{somma punteggi parametri tab. 3}}{\text{numero obiettivi}}\right) \times 5$$

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 100.

2.3.5 – L'OIV provvederà a formulare le valutazioni una volta ricevute le schede e recepiti i report semestrali che i Responsabili sono tenuti ad elaborare.
In ogni caso e in qualunque momento, al fine di rendere completo e adeguato il processo di valutazione, l'OIV potrà richiedere ai Responsabili ulteriori informazioni, basate su elementi il più possibile oggettivi, eventualmente integrabili dal confronto con il personale interessato.
E' fatto obbligo ai Responsabili fornire all'OIV, con celerità, tutte le informazioni richieste.

2.3.6 - Nelle schede sono inoltre previste alcune variabili di contesto per permettere all'OIV di avere ulteriori informazioni per la valutazione complessiva, in particolare:

- indicazione del numero delle unità di personale in dotazione
- giudizio generale sulla prestazione nei tre ambiti: performance d'ente, performance d'area e performance individuale (con commento).

E' altresì previsto uno spazio propositivo, ove riportare suggerimenti operativi per migliorare efficienza e efficacia del lavoro.
La compilazione della sezione relativa alla variabili di contesto da parte dei Responsabili è obbligatoria.

2.3.7 - In applicazione degli indicatori previsti e dell'incidenza percentuale degli stessi stabilita, l'OIV effettua la valutazione delle performance individuale dei Responsabili, attribuendo i relativi punteggi.
Sulla base dei punteggi assegnati, le performance individuali vengono commisurate alla prestazione media dell'Ente (definita dall'OIV sulla base della media delle auto misurazioni e delle misurazioni del Sindaco), e ricondotte ai medesimi quattro gruppi di merito di cui al paragrafo 2.2.5 ai fini dell'erogazione del 80% dell'importo contrattualmente previsto per l'indennità di risultato. Le somme non assegnate costituiscono economia.

2.3.8 – - La presentazione del documento contenente l'esito della valutazione viene presentato dall'OIV a ciascun Responsabile di Settore secondo le modalità del precedente punto 2.2.6.
I documenti contenenti l'esito delle valutazioni saranno raccolti in apposito fascicolo.

2.4 - Il **processo di misurazione e valutazione delle PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI** avviene mediante la compilazione, da parte dei soggetti coinvolti, di una apposita scheda; esso prevede la valutazione dei Responsabili e si conclude con la trasmissione delle risultanze al Sindaco, alla quale seguirà la predisposizione di una graduatoria da parte dell'Ufficio Personale.

2.4.1 - La **scheda di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti** viene compilata dal Responsabile del Settore di appartenenza.

Il processo si articola nelle seguenti fasi e tempi:

Figura 7. Processo di misurazione e valutazione performance individuale dipendenti

Soggetto	Fase	Tempi
Responsabile	Compilazione scheda di valutazione	Da effettuarsi entro il 31 dicembre
Responsabile	Presentazione scheda di valutazione ai dipendenti	Entro il 31 dicembre
Ufficio personale	Trasmissione risultanze della valutazione	Da trasmettersi al Sindaco entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione

2.4.2 - Il processo si articola altresì nei seguenti 2 livelli:

- performance relativa al Settore di appartenenza
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo

Ciascuno di essi viene misurato mediante appositi parametri ed indicatori specifici, riassunti nelle tabelle in calce, e ricompreso nelle schede di misurazione e valutazione, delle quali viene fornito lo schema in all. 3).

Figura 8. Performance dipendenti relativa al Settore

1. PERFORMANCE RELATIVA AL SETTORE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Precisione e qualità delle prestazioni svolte										

2. Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti organizzativi
3.Orientamento al soddisfacimento delle esigenze dell'utenza
4. Orientamento alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici
5. Proposta ed organizzazione di soluzioni innovative e contributo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali
6. Aggiornamento delle proprie competenze professionali

Figura 9. Raggiungimento obiettivi assegnati

2. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI (indicare su una scala da 1=completamente NON raggiunto a 10=pienamente raggiunto o addirittura superato la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi specifici)											NOTE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Obiettivo 1											
Obiettivo 2											
Obiettivo …											

2.4.3 - La **scala di misurazione** adottata per ogni singolo parametro è su base decimale:
i punteggi 1-2-3 indicano una valutazione molto bassa o decisamente insufficiente
i punteggi 4-5 indicano una valutazione bassa e comunque inferiore alle attese
il punteggio 6 indica una valutazione sufficiente
il punteggio 7 indica una valutazione più che sufficiente (o discreta)
i punteggi 8-9 indicano una valutazione decisamente molto buona
il punteggio 10 indica una valutazione ottima (o eccellente)

2.4.4 – Ai fini della ripartizione delle risorse, ai due livelli del processo è attribuita la seguente incidenza percentuale

- 40% del fondo per la performance relativa al Settore di appartenenza
- 60% del fondo per il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo

Il punteggio complessivo viene determinato dall'applicazione della seguente formula:

$$\left(\frac{\text{somma punteggi parametri tab. 1}}{\text{numero parametri}}\right) \times 4 + \left(\frac{\text{somma punteggi parametri tab. 2}}{\text{numero parametri}}\right) \times 6$$

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 100.

2.4.5 - Nelle schede saranno inoltre incluse alcune variabili di contesto per permettere al dipendente di avere ulteriori informazioni sulla valutazione complessiva, ed in particolare un giudizio generale sulla prestazione (con commento).

E' altresì previsto uno spazio propositivo, ove riportare suggerimenti operativi per migliorare efficienza e efficacia del lavoro .

2.4.6 - In applicazione degli indicatori previsti, il Responsabile effettua la valutazione delle performance dei dipendenti, attribuendo i relativi punteggi.
Nella graduatoria relativa alla valutazione individuale dei dipendenti il personale è distribuito secondo il punteggio corrisposto. Fatta cento la somma dei punteggi conseguiti da tutti i dipendenti oggetto di valutazione, sulla base del punteggio attribuito a ciascun dipendente, ai fini dell'erogazione del trattamento economico viene riconosciuta la corrispondente percentuale delle risorse destinate al trattamento accessorio previsto dalla contrattazione integrativa**.**

2.4.7 – La quota del trattamento accessorio di ogni singolo dipendente, relativa alla performance individuale di Settore di cui al precedente punto 2.4.4 e come risultante dalla valutazione conseguita, è parametrata alla percentuale di presenza in servizio del dipendente, determinata al netto delle ferie contrattualmente spettanti su base annua, come indicato nella tabella in calce. Non sono presi in considerazione i soli periodi di congedo di maternità, paternità e parentale.

Figura 11. Fasce presenza in servizio

Percentuale di presenza in servizio	**Quota trattamento accessorio Performance di Settore**
95% - 100%	100%
85% - 94%	90%
70% - 84%	80%
<70%	50%

2.4.8 - Il documento contenente l'esito della valutazione sarà formalmente e riservatamente presentato da ciascun Responsabile di Settore al dipendente valutato in appositi incontri individuali, e sottoscritto dal medesimo in segno di ricevuta. Esso sarà raccolto nel fascicolo personale dell'interessato.

3. Le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Nei 15 giorni successivi alla comunicazione dell'esito della valutazione, il valutato può presentare le proprie osservazioni, rispettivamente, al Responsabile di Settore competente e/o OIV, che formulerà le proprie considerazioni in merito.
Entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni il Responsabile di Settore, anche su proposta dell'OIV, o l'OIV, su proposta del Sindaco, provvederà ad assumere le proprie definitive determinazioni, motivando adeguatamente in caso di conferma delle stesse ed a comunicarle al dipendente / Responsabile di Settore.

COMUNE DI CAMPAGNA LUPIA
PROVINCIA DI VENEZIA

SCHEDA DI MISURAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

Settore:	Responsabile di Settore:
Gestione di riferimento:	Data della misurazione

Tabella delle prestazioni

1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilisce e/o promuove relazioni di fattiva collaborazione con gli altri Settori										
Anticipa, influenza o si adatta rapidamente ed efficacemente alle situazioni in cambiamento										
Concorre responsabilmente al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente.										
Ha raggiunto gli obiettivi istituzionali assegnati, previsti nel PEG										

Cosa si intende per

Stabilisce e/o promuove relazioni di fattiva collaborazione con gli altri Settori - la valutazione esprime il grado di disponibilità alla collaborazione e all'interazione della propria attività con quella degli altri Responsabili.
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- risposte complete e tempestive alle richieste di informazioni provenienti da altri Settori;
- disponibilità allo scambio di informazioni su attività/progetti da svolgere in comune;
- ricerca di collaborazione nello svolgimento di attività di propria competenza ma che possono avere utile supporto da colleghi di altri Settori;
- attenzione all'impatto che le attività di propria competenza possono avere su quelle degli altri Settori, e quindi consapevolezza di come il lavoro del proprio Settore è inserito all'interno di un sistema più ampio, costituito da Settori tra loro integrati;
- propositività nell'attivare azioni / iniziative comuni;
- partecipazione attiva alle riunioni.

Anticipa, influenza o si adatta rapidamente ed efficacemente alle situazioni in cambiamento: la valutazione esprime la misura della capacità di proporre e promuovere il cambiamento.
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- interesse a comprendere la situazione di cambiamento e gli impatti sul proprio Settore e a livello di Ente, raccogliendo informazioni a riguardo;
- disponibilità a confrontarsi con i colleghi sulle situazioni di cambiamento;
- approccio positivo verso le situazioni di cambiamento o comunque, nelle situazioni critiche, approccio costruttivo;
- capacità di adeguare le modalità di lavoro alle situazioni di cambiamento;
- propositività nell'individuare modalità di lavoro coerenti con i cambiamenti introdotti;
- individuazione di nuove modalità di lavoro che generano cambiamenti volti a migliorare l'efficienza del Settore/Ente, il livello di servizio del Settore/Ente verso l'utenza o i colleghi, la qualità del lavoro e del clima organizzativo.

Concorre responsabilmente al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente: La valutazione esprime il grado di coinvolgimento e responsabilità nell'orientare le proprie azioni ed attività verso il conseguimento degli obiettivi generali dell'Amministrazione, indicati come tali dall'organo di indirizzo politico.
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- comprensione dei bisogni dell'utenza e/o dei colleghi interni, cercando di soddisfarli al meglio nel rispetto delle responsabilità che vengono assegnate al Settore;
- disponibilità ad adeguare le proprie modalità di lavoro quando necessario per meglio soddisfare i bisogni dell'utenza e/o dei colleghi interni;
- disponibilità ad operare in condizioni di urgenza per un miglior raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione;
- capacità di operare in situazioni critiche, facendo più di quello che è strettamente necessario, per un miglior raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione;
- disponibilità a sopperire a carenze di altri Settori in tutti i casi in cui ciò è possibile;
- capacità di operare con un orientamento di medio lungo termine per anticipare/prevedere il manifestarsi di possibili criticità, interne al Settore o provenienti da altri Settori dell'Amministrazione.

Ha raggiunto gli obiettivi istituzionali assegnati, previsti nel PEG: La valutazione esprime il grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali assegnati, previsti nel PEG.

Spazio per le note

_____

_____

_____

COMUNE DI CAMPAGNA LUPIA
PROVINCIA DI VENEZIA

SCHEDA DI MISURAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI RESPONSABILI DI SETTORE

Settore:	Responsabile di Settore:
Gestione di riferimento:	Data della misurazione:

Tabella della performance relativa all'Ente

1. PERFORMANCE RELATIVA ALL'ENTE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Stabilisce e/o promuove relazioni di fattiva collaborazione con gli altri Responsabili.										
2. Propone e realizza soluzioni innovative.										
3. Anticipa, influenza o si adatta rapidamente ed efficacemente alle situazioni in cambiamento										
4. Contribuisce al raggiungimento dei risultati dell'Ente assumendosi la responsabilità delle necessarie azioni										

Cosa si intende per

Stabilisce e/o promuove relazioni di fattiva collaborazione con gli altri Responsabili: la valutazione esprime il grado di disponibilità alla collaborazione e all'interazione della propria attività con quella degli altri Responsabili ai fini del raggiungimento dei previsti risultati

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- disponibilità allo scambio di informazioni su attività/progetti da svolgere in comune;
- risposte complete e tempestive alle richieste di informazioni provenienti da altri Settori;
- ricerca di collaborazione nello svolgimento di attività di propria competenza ma che possono avere utile supporto da colleghi di altri Settori
- attenzione all'impatto che le attività di propria competenza possono avere su quelle degli altri Settori, e quindi consapevolezza di come il lavoro del proprio Settore è inserito all'interno di un sistema più ampio, costituito da Settori tra loro collegati
- propositività nell'attivare azioni / iniziative comuni;
- partecipazione attiva alle riunioni.

Propone e realizza soluzioni innovative: la valutazione esprime la misura della capacità di proporre, promuovere e realizzare soluzioni capaci di arrecare beneficio economico e/o organizzativo all'Ente

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- individuazione delle aree critiche di funzionamento e degli spazi di miglioramento nello svolgimento delle attività del Settore;
- proposta di nuove modalità di lavoro per migliorare le prestazioni del proprio Settore e quindi dell'Ente;
- capacità di avere una visione sistemica dell'Ente individuando spazi di miglioramento nello svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente o comunque nella sua organizzazione interna;
- propositività nell'individuare soluzioni non di stretta competenza del proprio Settore e volte al miglioramento dell'organizzazione e delle prestazioni dell'intero Ente;
- disponibilità a raccogliere informazioni presso altre Amministrazioni per individuare best practice da proporre all'interno del proprio Settore e/o Ente;
- capacità di realizzare quanto proposto.

Anticipa, influenza o si adatta rapidamente ed efficacemente alle situazioni in cambiamento: La valutazione esprime la misura della capacità di proporre e/o assumere il cambiamento, acquisendone e trasferendone i benefici sull'Ente

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- interesse a comprendere la situazione di cambiamento e gli impatti sul proprio Settore e a livello di Ente, raccogliendo informazioni a riguardo;
- disponibilità a confrontarsi con i colleghi sulle situazioni di cambiamento;
- approccio positivo verso le situazioni di cambiamento o comunque, nelle situazioni critiche, approccio costruttivo;
- capacità di adeguare le modalità di lavoro alle situazioni di cambiamento
- propositività nell'individuare modalità di lavoro coerenti con i cambiamenti introdotti;
- individuazione di nuove modalità di lavoro che generano cambiamenti volti a migliorare l'efficienza del Settore/Ente, il livello di servizio del Settore/Ente verso l'utenza o i colleghi, la qualità del lavoro e del clima organizzativo.

Contribuisce al raggiungimento dei risultati dell'Ente assumendosi la responsabilità delle necessarie azioni: La valutazione esprime il grado di responsabilità assunta ai fini del raggiungimento dei risultati dell'Ente, manifestato attraverso l'adozione di azioni specifiche.

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- comprensione dei bisogni dell'utenza e/o dei colleghi interni cercando di soddisfarli al meglio nel rispetto delle responsabilità che vengono assegnate al Settore;
- disponibilità ad adeguare le proprie modalità di lavoro quando necessario per meglio soddisfare i bisogni dell'utenza e/o dei colleghi interni;
- disponibilità ad operare in condizioni di urgenza per un miglior raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione
- capacità di operare in situazioni critiche, facendo più di quello che è strettamente necessario, per un miglior raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione
- disponibilità a sopperire a carenze di altri Settori in tutti i casi in cui ciò è possibile;
- capacità di operare con un orientamento di medio lungo termine per anticipare/prevedere il manifestarsi di possibili criticità, interne al Settore o provenienti da altri Settori dell'Amministrazione

Spazio per le note

_____

_____

_____

Tabella della performance relativa al Settore

2. PERFORMANCE RELATIVA AL SETTORE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse finanziarie in dotazione.										
2. Rispetto dei tempi di esecuzione delle attività										
3. Organizzazione, coordinamento e verifica delle attività del Settore e dei collaboratori										
4. Gestione e sviluppo dei collaboratori										
5. Valutazione dei propri collaboratori, con differenziazione dei giudizi										

Cosa si intende per

Efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse finanziarie in dotazione: la valutazione esprime il grado di "adeguatezza" della prestazione con riferimento all'impiego delle risorse finanziarie sulle quali il Responsabile di Settore ha diretta responsabilità (se necessario, si potranno fare delle specificazioni per settori particolari).
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- capacità di impegnare le risorse finanziarie in dotazione;
- individuazione di modalità di impiego delle risorse in condizioni di economicità (evitando sprechi);
- capacità di impegnare le risorse previa un'attenta valutazione dei costi e dei benefici, e quindi delle opportunità alternative, nei casi in cui ciò è possibile;
- efficacia nella stima delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
- efficacia nella negoziazione delle risorse finanziarie necessarie;
- capacità di impegnare le risorse in maniera equilibrata nel corso dell'anno, operando in maniera programmata e controllata.

Rispetto dei tempi di esecuzione delle attività: la valutazione esprime la misura in cui le attività realizzate sono risultate in linea con i vincoli temporali di svolgimento definiti
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- rispetto delle scadenze previste/concordate nello svolgimento delle attività in condizioni di normale operatività;
- capacità di operare in condizioni impreviste / di emergenza migliorando la produttività/prestazione dei propri collaboratori e in generale del Settore;
- capacità di adeguare l'organizzazione del lavoro dei collaboratori a fronte di situazioni impreviste in modo da rispettare le scadenze programmate/concordate;
- capacità di modificare le priorità a fronte di situazioni impreviste in modo da rispettare le scadenze programmate/concordate;
- efficacia nel programmare le attività in modo da concordare scadenze coerenti con le proprie capacità di lavoro, e nel rispetto degli standard di servizio di riferimento;

- capacità di gestire il trade – off qualità del lavoro / rispetto delle scadenze valutando volta per volta l'importanza di ciascuno dei due fattori;

Organizzazione, coordinamento e verifica delle attività del Settore e dei collaboratori: La valutazione esprime il grado di adeguatezza in termini di organizzazione dei carichi di lavoro del settore, e di attribuzione adeguata delle responsabilità ai collaboratori, mantenendo le funzioni di verifica sull'efficienza e l'efficacia delle attività svolte.
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:
- efficacia nella individuazione e gestione delle priorità;
- assegnazione equilibrata dei carichi di lavoro ai vari collaboratori in coerenza con le loro competenze e capacità;
- coordinamento delle attività svolte tra i vari collaboratori, favorendo l'integrazione fra di loro e lo scambio di informazioni;
- programmazione delle attività e individuazione di step di controllo;
- capacità di individuare le criticità e le relative cause e di realizzare le azioni correttive;
- capacità di controllare la qualità del lavoro dei collaboratori.

Gestione e sviluppo dei collaboratori: La valutazione esprime la capacità di organizzare il lavoro e gestire le relazioni con i collaboratori in modo da favorire la crescita professionale, l'arricchimento e l'ampliamento delle competenze degli stessi
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:
- capacità di valutare competenze e motivazione dei propri collaboratori;
- capacità di organizzare il lavoro cercando di bilanciare le esigenze dell'Area con quelle dei lavoratori;
- individuazione di obiettivi di miglioramento e sviluppo dei propri collaboratori;
- efficacia nella gestione del feed-back ai collaboratori, che deve essere continuativo, mirato, oggettivo, argomentato;
- capacità di supportare i collaboratori nello svolgimento del proprio lavoro;
- propositività nell'individuare azioni di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori, in maniera coerente con le loro specifiche caratteristiche ed esigenze (quindi non in maniera indifferenziata).

Valutazione dei propri collaboratori, con differenziazione dei giudizi: La valutazione la misura della differenziazione dei giudizi dei collaboratori afferenti al Settore di responsabilità.

Spazio per le note

_____

_____

_____

Tabella sul raggiungimento degli obiettivi

Indichi gli obiettivi concordati ed indicati nel PEG, esplicitando, dove possibile, il tipo di prestazione attesa. Ad esempio: “Gestione della gara d’appalto: chiusura della prima fase entro il 30 giugno”.

Nella colonna Note o sotto la tabella indichi tutte le informazioni che possono aiutare l’O.I.V. a valutare la sua reale prestazione.

3. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DEL PEG (indicare su una scala da 1=completamente NON raggiunto a 10=pienamente raggiunto o addirittura superato la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi specifici)											NOTE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Spazio per le note

_____

_____

_____

Variabili di contesto

In questa Scheda, le chiediamo di fornirci alcune ulteriori informazioni che permettono di interpretare e contestualizzare in modo più adeguato la sua prestazione professionale.

Numero di Collaboratori del Settore :

Nel complesso, la tendenza della prestazione complessiva appare	*In calo* ☐ *Costante* ☐ *In crescita* ☐

Commento al giudizio complessivo sulla prestazione

Spazio espositivo

Suggerimenti operativi per migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro svolto

COMUNE DI CAMPAGNA LUPIA
PROVINCIA DI VENEZIA

SCHEDA DI MISURAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI DIPENDENTI

Nome:	Categoria:
Settore:	Responsabile di Settore:
Gestione di riferimento:	Data della misurazione:

Tabella della performance relativa al Settore

1. PERFORMANCE RELATIVA AL SETTORE (indicare su una scala da 1=del tutto inadeguata a 10=eccellente la valutazione sulle aree di prestazione indicate)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Precisione e qualità delle prestazioni svolte										
2. Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti organizzativi										
3.Orientamento al soddisfacimento delle esigenze dell'utenza										
4. Orientamento alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici										
5. Proposta ed organizzazione di soluzioni innovative e contributo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali										
6. Aggiornamento delle proprie competenze professionali										

Cosa si intende per

Precisione e qualità delle prestazioni svolte: la valutazione misura l'accuratezza e la qualità delle prestazioni svolte

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- rispetto dei regolamenti, delle procedure e degli standard di servizio in vigore;
- cura del dettaglio;
- capacità di (auto) controllare il lavoro svolto;
- capacità di valutare la propria prestazione individuandone le aree di miglioramento;
- orientamento e volontà di migliorare le proprie prestazioni;
- capacità di assegnarsi obiettivi di prestazione realistici ma sfidanti.

Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti: la valutazione esprime la misura della capacità di adattarsi al contesto operativo, l'attitudine alla flessibilità delle mansioni e delle modalità di lavoro.

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- capacità di comprendere i cambiamenti di contesto e i conseguenti impatti sul proprio lavoro;
- disponibilità ad adeguare le proprie modalità di lavoro ai cambiamenti di contesto;
- disponibilità a svolgere compiti diversi da quelli normalmente assegnati quando necessario per il buon funzionamento del Settore;
- capacità di imparare rapidamente dall'esperienza, adeguandosi prontamente a nuovi situazioni di lavoro e garantendo fin da subito adeguati standard di prestazione;
- capacità di manifestare, anche in maniera esplicita e con i propri colleghi, un approccio favorevole al cambiamento;
- disponibilità, quando necessario, a farsi carico di situazioni di criticità del proprio Settore attivandosi direttamente per la loro gestione e soluzione.

Orientamento al soddisfacimento delle esigenze dell'utenza: La valutazione esprime la capacità di cogliere le esigenze dell'utenza, fornendo risposte adeguate e soddisfacenti
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- saper ascoltare e quindi comprendere le esigenze dell'utenza;
- educazione e gentilezza nella gestione della relazione con l'utenza;
- capacità di individuare risposte e soluzioni tali da soddisfare i bisogni dell'utenza;
- sapersi fare carico dei bisogni dell'utenza, anche in situazioni complesse, facendo del proprio meglio per il loro soddisfacimento;
- capacità di anticipare le richieste dell'utenza, aiutandola a una migliore definizione delle proprie esigenze e individuando il tipo di servizio coerente con esse;
- consapevolezza di ricoprire un ruolo pubblico di servizio all'utenza.

Orientamento alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici: La valutazione esprime il grado di collaborazione verso i colleghi del proprio ufficio e degli altri uffici, finalizzata alla risoluzione di problemi e al conseguimento dei risultati
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- risposte complete e tempestive alle richieste di informazioni ricevute;
- disponibilità allo scambio di informazioni su attività/progetti da svolgere in comune;
- ricerca di collaborazione nello svolgimento di attività di propria competenza ma che possono avere utile supporto da colleghi del proprio Settore e/o di altri Settori;
- attenzione all'impatto che le attività di propria competenza possono avere su quelle dei colleghi del proprio Settore e/o di altri Settori;
- orientamento a risolvere i problemi di coordinamento/interazione con altri Settori;

approccio positivo al lavoro e capacità di favorire un buon clima organizzativo.

Proposta ed organizzazione di soluzioni innovative e contributo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali: La valutazione esprime il grado di coinvolgimento verso soluzioni organizzative nuove e verso il miglioramento delle prestazioni e dei servizi erogati
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- capacità di individuare le aree critiche di funzionamento e degli spazi di miglioramento nello svolgimento delle attività del Settore, anche attraverso la ricerca di feed-back;
- capacità di valutare correttamente il livello di prestazione erogato, manifestando attenzione per i bisogni dell'utenza e consapevolezza degli obiettivi istituzionali assegnati al proprio ruolo e al Settore di appartenenza;
- proposta di nuove modalità di lavoro per migliorare le prestazioni del proprio Settore;
- disponibilità a confrontarsi con i colleghi per individuare miglioramenti all'organizzazione e gestione dell'attività del Settore;
- disponibilità a collaborare con il proprio Responsabile per valutare/testare soluzioni innovative o comunque migliorative dal punto di vista organizzativo e gestionale, anche svolgendo attività supplementari;
- capacità di realizzare le soluzioni migliorative individuate/proposte, anche attraverso il coinvolgimento dei colleghi.

Aggiornamento delle proprie competenze professionali: La valutazione misura le capacità di migliorare la propria prestazione attraverso l'autoformazione e la disponibilità ad apprendere.
Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- interesse allo sviluppo delle proprie competenze;
- capacità di mantenersi aggiornato acquisendo rapidamente le conoscenze che sono necessarie;
- ricerca di occasioni di apprendimento e sviluppo delle proprie competenze, nello svolgimento del lavoro, attraverso l'autoformazione o incontri formativi ad hoc;
- disponibilità a cogliere le occasioni offerte dal proprio Responsabile per sviluppare le proprie competenze;
- capacità di cercare occasioni di confronto con i colleghi per sviluppare le proprie competenze;
- capacità di acquisire nuove conoscenze e competenze, anche non strettamente riferite al proprio ruolo.

Tabella sul raggiungimento degli obiettivi

Indichi gli obiettivi assegnati al dipendente, esplicitando, dove possibile, il tipo di prestazione attesa. Ad esempio: "Gestione della gara d'appalto: chiusura della prima fase entro il 30 giugno".

3. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI (indicare su una scala da 1=completamente NON raggiunto a 10=pienamente raggiunto o addirittura superato la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi specifici)											NOTE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Spazio per le note

_____

_____

_____

Variabili di contesto

Nel complesso, la tendenza della prestazione complessiva appare	*In calo* ☐ *Costante* ☐ *In crescita* ☐

Commento al giudizio complessivo sulla prestazione

Spazio espositivo

Suggerimenti operativi per migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro svolto