



CITTÀ DI MARCON
Città Metropolitana di Venezia

**Sistema di Valutazione della
performance individuale del
personale, degli incaricati di
Posizione Organizzativa e degli
incaricati di Posizione dirigenziale**

Sommario

1.	PERCHE' SI VALUTA	3
2.	PIANO DELLA PERFORMANCE E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	4
3.	CHE COSA SI VALUTA	4
4.	VALUTAZIONE	4
5.	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	5
6.	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE- DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVE).....	9
7.	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE- DEI DIRIGENTI	13
8.	MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE.....	17
9.	ALLEGATI.....	17

1. PERCHE' SI VALUTA

Il sistema di valutazione del personale del Comune di Marcon si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance, verificando il contributo di ciascuno alla performance dell'Ente, promuovendo il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi.

Il presente sistema si basa sul sistema di valori dell'ente (come individuati nel Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) identificando le competenze e i comportamenti che nell'ambito del ruolo e del lavoro di ciascuno, nel contesto di riferimento, assumono una particolare rilevanza.

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsivoglia campo di attività sia sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio.

La valutazione è infatti finalizzata a dirigere e guidare l'organizzazione (ente), verso la realizzazione dei fini istituzionali (obiettivi). Quindi la valutazione è esigenza dell'ente e del valutato e non del valutatore.

I più rilevanti principi dell'attività di valutazione sono costituiti da:

- ADEGUATEZZA DEI LIVELLI DI PRESTAZIONE;
- RISPETTO DEGLI AMBITI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI;
- TRASPARENZA DEL PERCORSO SEGUITO;
- INFORMAZIONE CORRETTA;
- IMPARZIALITA' E AUTONOMIA DI GIUDIZIO;
- RISERVATEZZA.

Il presente sistema opera in modo integrato con altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, al quale si coordina attraverso appositi indicatori finalizzati alla verifica della performance, con l'obiettivo di migliorare continuamente i risultati dell'ente e coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune.

Le finalità del sistema di valutazione permanente delle prestazioni sono le seguenti:

- 1) migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
- 2) premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
- 3) favorire la crescita professionale dei dipendenti attraverso interventi di sviluppo (affiancamento, mobilità interna, formazione, addestramento, ecc..);
- 4) disporre di informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interna ecc..)
- 5) attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi.
- 6) migliorare la qualità dei servizi offerti
- 7) garantire la trasparenza di metodi e risultati prevedendo la pubblicazione dei risultati della valutazione opportunamente elaborati sul sito web dell'Ente, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
- 8) garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione, da parte del Nucleo di valutazione della performance al quale compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti, ai sensi degli artt. 7 e 14 del D.Lgs. 150/2009.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed il Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali si realizzano in modo sinergico e coerente tra di loro. I risultati prodotti da tali Sistemi devono essere presi in considerazione nelle decisioni in materia di gestione delle risorse umane.

2. PIANO DELLA PERFORMANCE E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Tutte le attività legate alla misurazione e valutazione della performance costituiscono l'oggetto del presente sistema e rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di Gestione della performance.

Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il Piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione. Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il Documento Unico di Programmazione.

La performance complessiva dell'ente è misurata attraverso: la salute economico-finanziaria dell'ente (dai dati desunti dalla Relazione al rendiconto della gestione) e i risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione. Il report finale approvato dalla Giunta sullo stato di attuazione degli obiettivi di PEG/PDO e validato dal Nucleo di Valutazione della Performance (NDV) costituisce la Relazione sulla Performance.

Con l'adozione dei predetti atti, nel rispetto dei principi di cui agli artt. 4 e 5 c. 2 del D.Lgs. 150/2009, si realizza il Ciclo di Gestione della performance. I detti documenti dovranno essere diffusi tramite il sito dell'Ente.

3. CHE COSA SI VALUTA

Oggetto del sistema di valutazione sono unicamente le prestazioni individuali dei lavoratori.

Le prestazioni sono definite come un insieme di competenze (conoscenze, capacità, qualità personali) esercitate nell'organizzazione e utilizzate per il raggiungimento di determinati risultati concordati.

Competenze e risultati sono quindi i due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento **qualitativo e quantitativo della prestazione**.

Il sistema di valutazione è strutturato in modo tale da salvaguardare l'unitarietà delle politiche valutative nell'ambito delle necessarie differenziazioni e personalizzazioni.

La valutazione delle prestazioni individuali è effettuata utilizzando metodologia differenziata:

- per i titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore);
- per il personale dipendente non titolare di posizione organizzativa;

Il sistema di valutazione delle prestazioni si applica ai titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore) ed al personale dipendente non titolare di posizione organizzativa inquadrato nelle categorie contrattuali del comparto a tempo indeterminato, sia a tempo pieno, sia a tempo parziale.

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

Nel caso di assegnazione, del personale dipendente non titolare di posizione organizzativa, da più unità organizzative durante l'anno, la valutazione compete al valutatore dell'unità operativa presso cui il valutato è in servizio al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentiti i responsabili precedenti.

4. VALUTAZIONE

Per valutazione si intende il processo di determinazione di un giudizio di sintesi quale risultato di una misurazione dettagliata per ciascuno degli ambiti di performance valutati. La valutazione nasce dal confronto dei target individuati a preventivo e i risultati conseguiti, quindi sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e monitoraggio.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal Nucleo di Valutazione, sentita la Giunta per i titolari di posizione organizzativa;
- dai Responsabili di Settore che valutano la performance organizzativa ed individuale del personale assegnato;
- dai cittadini e dagli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, come risultante dal sistema di rilevazione del rispettivo grado di soddisfazione, partecipando

alla performance organizzativa secondo modalità stabilite dal nucleo di valutazione.

Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi di posizione organizzativa.

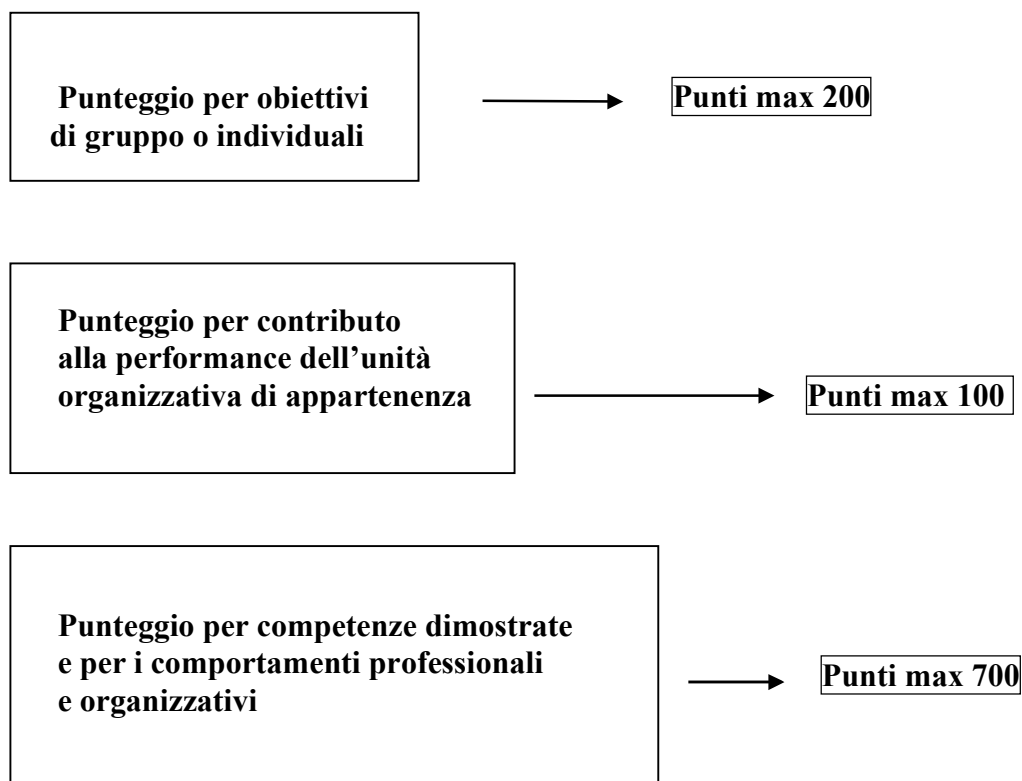
La valutazione negativa, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità amministrativa e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.lgs. n. 165/2001 e s.m.i. ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

5. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

L'art. 9, comma 2 del D.lgs. 150/2010 (come modificato dal D.lgs. n.74/2017), a cui la metodologia di valutazione del Comune di Marcon si adegua, collega la performance individuale del personale dipendente non titolare di posizione organizzativa:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

I punteggi assegnati ai tre piani di valutazione sono i seguenti:



- a) **Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;**

L'attribuzione del punteggio va collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo lavoratore, in riferimento all'attività svolta e all'obiettivo della singola struttura. Gli obiettivi sono definiti dal Responsabile di Settore all'inizio dell'anno, condivisi con il dipendente interessato, raggiungibili e verificabili sia nel corso sia alla fine dell'anno. Gli obiettivi possono essere modificati qualora intervengano significativi scostamenti per cause esterne. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi di gruppo, il peso di quelli individuali e di quelli di gruppo deve essere pari al 100%.

La scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi dovrà essere integrata con DUP, PEG e PTPCT nonché altri strumenti di programmazione anche di nuova introduzione. Le fasi, gli indicatori e la tipologia di obiettivo dovranno coordinarsi con la disciplina dei regolamenti per il controllo di gestione e per il controllo strategico.

Obiettivi	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E*F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....						
obiettivo 2....						
obiettivo 3....						
obiettivo 4....						
obiettivo 5....						
obiettivo n....						
				totale		
					punteggio max	200
					punteggio ottenuto	

Punti conseguiti su parte obiettivi (O)	
---	--

Nella colonna A devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi, che devono essere collegati alle mansioni proprie di ciascun dipendente, fermo restando che devono essere riferiti ad un risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto alla normale prestazione lavorativa.

Nella colonna B devono essere indicati i parametri/indicatori.

Per ogni obiettivo assegnato viene individuato il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D.

Nella colonna F il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi si ottiene confrontando il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D moltiplicato per il peso attribuito riportato nella colonna F.

Il punteggio totale conseguito (O) relativo alla performance individuale viene calcolato facendo la

somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

b) Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;

La seconda fase pone particolare attenzione al contributo assicurato da parte dell'individuo al raggiungimento dei risultati dell'unità organizzativa di appartenenza. In questo modo si crea un collegamento tra obiettivi dell'unità organizzativa e partecipazione dei singoli lavoratori al raggiungimento degli stessi. Il punteggio viene assegnato dal Responsabile di Settore di riferimento per il personale secondo il seguente schema:

Qualità del contributo	Punteggio
Superiore alle attese	91-100
Adeguato	61-90
Sufficiente	31-60
Inferiore alle attese	1-30
Gravemente inferiore alle attese	0

La scheda relativa alla Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza risulta così definita:

Superiore alle attese Punti 91-100	Adeguato Punti 61-90	Sufficiente Punti 31-60	Inferiore alle attese Punti 1-30	Gravemente inferiore alle attese Punti 0

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)	
--	--

La casella P, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte del contributo alla Performance Organizzativa dell'unità organizzativa di appartenenza.

c) Competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento come esplicitate nella tabella di cui all'Allegato 1 (scheda di valutazione dipendenti non titolari di dipendenti).

Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione.

1. Orientamento al cittadino/servizio
2. Capacità di adattamento e flessibilità
3. Qualità della prestazione
4. Gestione del cambiamento
5. Lavorare in gruppo
6. Sviluppo e trasferimento delle competenze.
7. Innovazione

A ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore!) viene attribuito un peso percentuale differente.

La valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore); i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso.

Nella tabella seguente è riportata la scala di valutazione.

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Completamente inadeguato	0
B	Inadeguato	10 -20
C	Sufficiente	21-30
D	Adeguato	31-50
E	Buono	51-70
F	Alto	71-90
G	Eccellente	91-100

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)

La casella Q, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione finale è ottenuta dalla sommatoria di O + P + Q.

Alla valutazione provvede il Dirigente d'Area, su proposta dell'eventuale Responsabile dell'unità organizzativa, di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

Entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, il dipendente può presentare motivate richieste di riesame al Dirigente, il quale entro 5 giorni dalla richiesta, convoca il dipendente in contraddittorio con l'eventuale Responsabile dell'unità organizzativa ed esprime le sue valutazioni entro i successivi 5 giorni.

La valutazione insufficiente e, quindi, inferiore ai 600 punti non darà luogo alla corresponsione di alcun premio relativo alla performance.

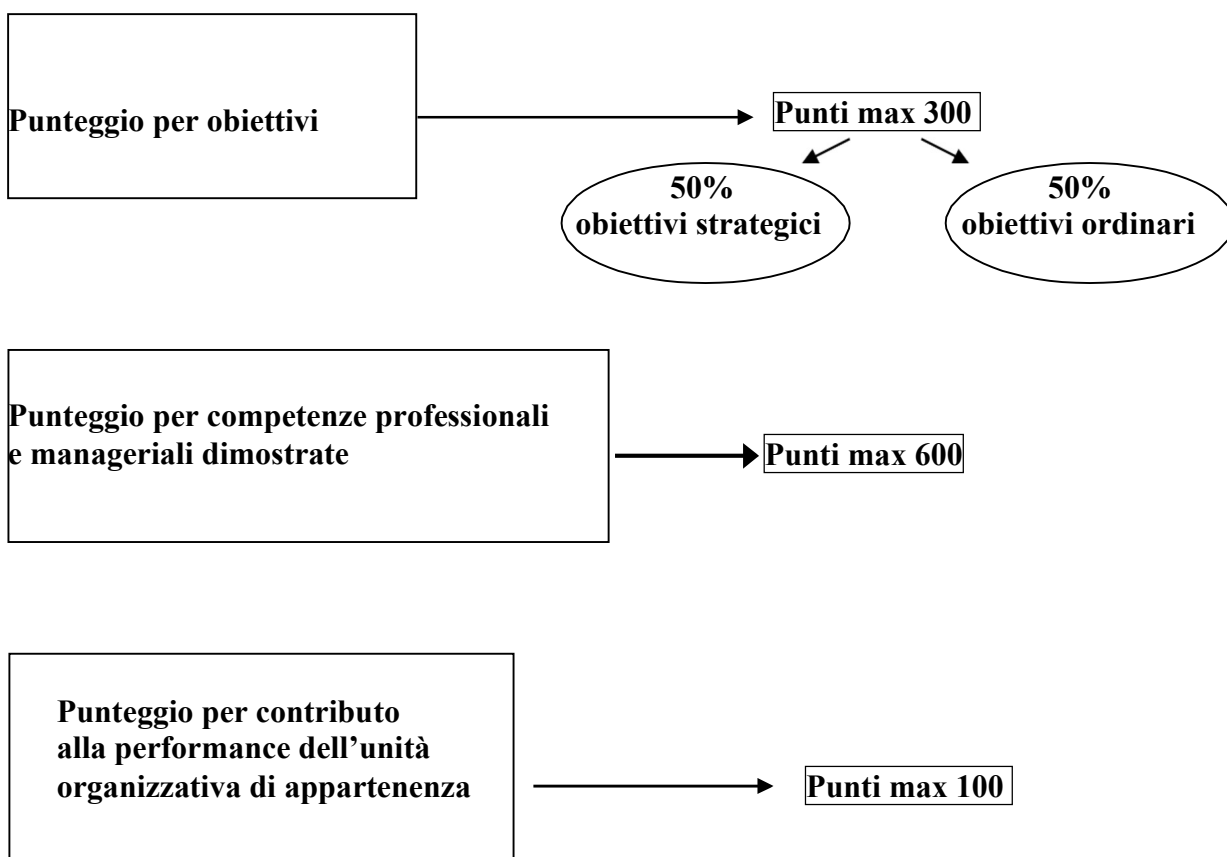
In fase di distribuzione delle risorse relative alla performance, i resti generati a qualsiasi titolo saranno redistribuiti a tutti coloro i quali hanno una valutazione pari o superiore a 600 punti con l'unica eccezione delle riduzioni del premio derivanti dalla percezione di compensi per altre specifiche discipline. Questi ultimi resti andranno suddivisi esclusivamente tra coloro che, avendo ottenuto una valutazione sufficiente, non sono stati destinatari di compensi soggetti a riduzione.

6. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE- DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVE)

L'art. 9 del D.lgs. 150/2010 (come modificato dal D.lgs. n.74/2017), a cui la metodologia di valutazione del Comune di Marcon si adegua, collega la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore):

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (strategici ed ordinari);
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura assegnata;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

I punteggi assegnati ai tre piani di valutazione sono i seguenti



a) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali strategici ed ordinari

Oggetto di valutazione sono gli obiettivi strategici ed ordinari, appositamente indicati nel Piano Esecutivo di Gestione e destinati esclusivamente alla valutazione della performance individuale del responsabile di settore. Al fine del calcolo dei punti conseguiti relativamente alla parte degli obiettivi viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 50% agli obiettivi strategici ed un peso percentuale relativo pari al 50% agli obiettivi ordinari.

Obiettivi strategici	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E * F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1						
obiettivo 2						
obiettivo 3						
obiettivo 4						
obiettivo n 5						
obiettivo n....						
				totale		
					punteggio max	150
					punteggio ottenuto	

Punti conseguiti su parte obiettivi strategici (Os)

A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....						
obiettivo 2....						
obiettivo 3....						
obiettivo 4....						
obiettivo n 5						
obiettivo n....						
				totale		
					punteggio max	150
					punteggio ottenuto	

Punti conseguiti su parte obiettivi ordinari (Oo)

Nella colonna A della prima tabella devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi strategici.

Nella colonna A della seconda tabella devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi ordinari.

Nella colonna B devono essere indicati i parametri/indicatori.

Per ogni obiettivo assegnato viene individuato il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D.

Nella colonna F il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico o importanza degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi si ottiene confrontando il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D moltiplicato per il peso attribuito colonna F.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale, relativamente agli obiettivi strategici (Os), viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale, relativamente agli obiettivi ordinari (Oo), viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

Il punteggio totale conseguito pertanto è stato dalla sommatoria di Os+Oo.

b) Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura assegnata

La seconda fase pone particolare attenzione al contributo assicurato da parte dell'individuo al raggiungimento dei risultati della struttura assegnata.

In questo modo si crea un collegamento tra obiettivi della struttura e partecipazione del Responsabile al raggiungimento degli stessi. Il punteggio viene assegnato secondo il seguente schema:

Qualità del contributo	Punteggio
Superiore alle attese	91-100
Adeguito	61-90
Sufficiente	31-60
Inferiore alle attese	1-30
Gravemente inferiore alle attese	0

La scheda relativa alla Qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura assegnata risulta così definita:

Superiore alle attese Punti 91-100	Adeguito Punti 61-90	Sufficiente Punti 31-60	Inferiore alle attese Punti 1-30	Gravemente inferiore alle attese Punti 0

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)

La casella P, posta al di sotto della tabella, esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte del contributo alla Performance Organizzativa della struttura.

c) Competenze professionali e manageriali dimostrate;

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento. Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione.

1. Guida e coordinamento
2. Analisi e soluzione dei problemi
3. Qualità della prestazione

4. Gestione del cambiamento
5. Sviluppo e trasferimento delle competenze
6. Programmazione ed organizzazione.
7. Innovazione

A ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore!) viene attribuito un peso percentuale differente. La valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore); i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso.

Nella tabella seguente è riportata la scala di valutazione.

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Completamente inadeguato	0
B	Inadeguato	10 -20
C	Sufficiente	21-30
D	Adeguato	31-50
E	Buono	51-70
F	Alto	71-90
G	Eccellente	91-100

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)	
---------------------------------	--

La casella Q, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulle competenze professionali e manageriali dimostrate.

La valutazione finale è ottenuta dalla sommatoria di O (Os+Oo) + P+ Q

Alla valutazione provvede il Dirigente, di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Dirigente comunica ai singoli Responsabili il risultato del processo di valutazione.

L'interessato, entro 15 giorni, dalla comunicazione, con nota scritta, può trasmettere le proprie osservazioni o al Dirigente, per conoscenza, alla Giunta.

Il Dirigente, entro i successivi 20 giorni, esaminano le osservazioni e/o controdeduzioni pervenute. Il riesame deve concludersi entro i successivi 10 giorni.

La valutazione insufficiente e, quindi, inferiore ai 600 punti non darà luogo alla corresponsione di alcun premio relativo alla retribuzione di risultato

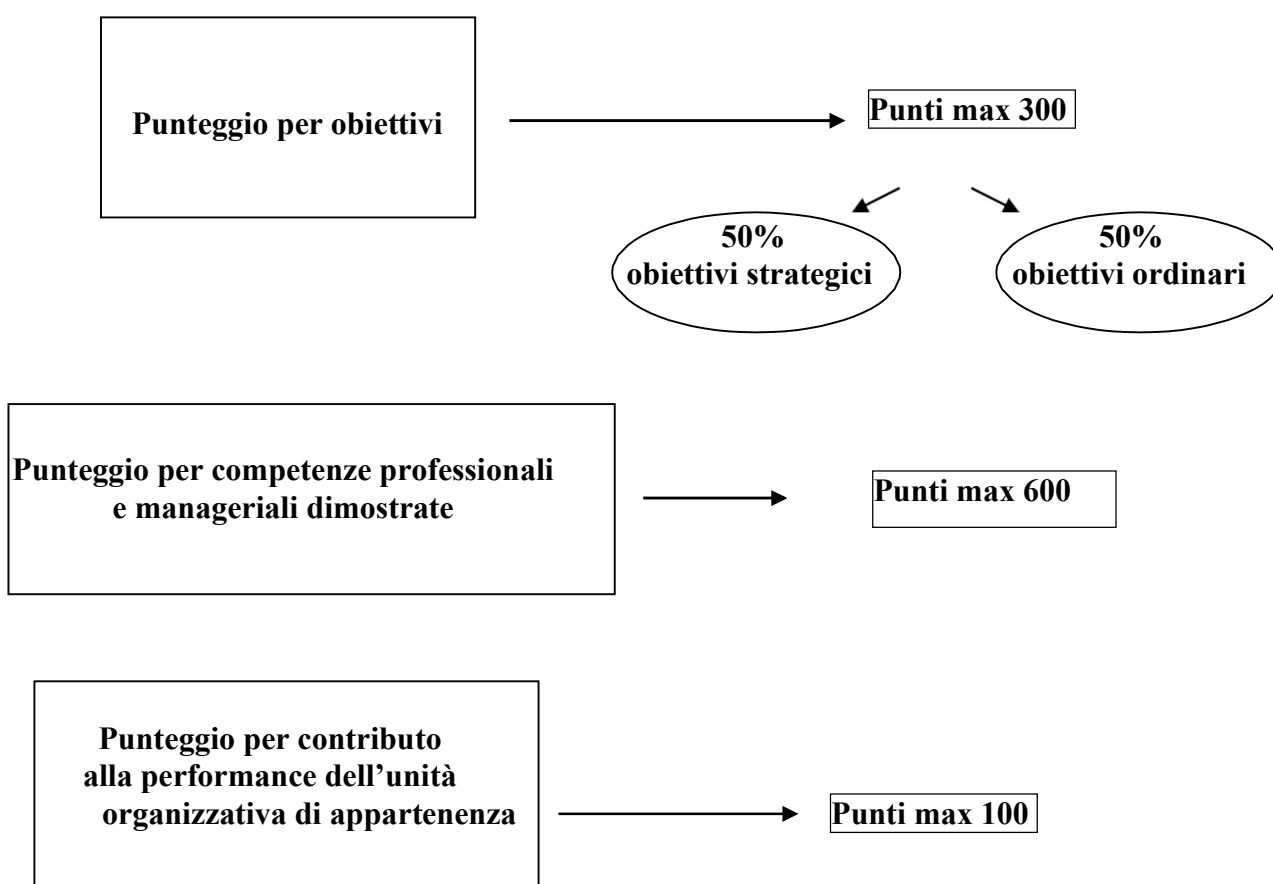
In fase di distribuzione delle risorse relative alla performance i resti generati a qualsiasi titolo saranno redistribuiti a tutti coloro i quali hanno una valutazione pari o superiore a 600 punti con l'unica eccezione delle riduzioni del premio derivanti dalla percezione di compensi per altre specifiche discipline. Questi ultimi resti andranno suddivisi esclusivamente tra coloro che, avendo ottenuto una valutazione sufficiente, non sono stati destinatari di queste fattispecie di compenso.

7. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE DIRIGENZIALE

L'art. 9 del D. Lgs 150/2010 (come modificato dal D.lgs. n.74/2017), a cui la metodologia di valutazione del Comune di Marcon si adegua, collega la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore):

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (strategici ed ordinari);
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura assegnata;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

I punteggi assegnati ai tre piani di valutazione sono i seguenti:



a) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali strategici ed ordinari

Oggetto di valutazione sono gli obiettivi strategici ed ordinari, appositamente indicati nel Piano Esecutivo di Gestione e destinati esclusivamente alla valutazione della performance individuale del Dirigente d'Area. Al fine del calcolo dei punti conseguiti relativamente alla parte degli obiettivi viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 50% agli obiettivi strategici ed un peso percentuale relativo pari al 50% agli obiettivi ordinari.

Obiettivi strategici	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E * F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1						
obiettivo 2						
obiettivo 3						
obiettivo 4						
obiettivo n 5						
obiettivo n....						
				totale		
					punteggio max	250
					punteggio ottenuto	

Punti conseguiti su parte obiettivi strategici (Os)

Obiettivi ordinari	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E * F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....						
obiettivo 2....						
obiettivo 3....						
obiettivo 4....						
obiettivo n 5						
obiettivo n....						
				totale		
					punteggio max	250
					punteggio ottenuto	

Punti conseguiti su parte obiettivi ordinari(Oo)

Nella colonna A della prima tabella devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi strategici.

Nella colonna A della seconda tabella devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi ordinari.

Nella colonna B devono essere indicati i parametri/indicatori.

Per ogni obiettivo assegnato viene individuato il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D.

Nella colonna F il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico o importanza degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi si ottiene confrontando il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D moltiplicato per il peso attribuito colonna F.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale, relativamente agli obiettivi strategici (Os), viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale, relativamente agli obiettivi ordinari (Oo), viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

Il punteggio totale conseguito pertanto è stato dalla sommatoria di Os+Oo.

b) Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura assegnata

La seconda fase pone particolare attenzione al contributo assicurato da parte dell'individuo al raggiungimento dei risultati della struttura assegnata.

In questo modo si crea un collegamento tra obiettivi della struttura e partecipazione del Responsabile al raggiungimento degli stessi. Il punteggio viene assegnato secondo il seguente schema:

Qualità del contributo	Punteggio
Superiore alle attese	91-100
Adeguito	61-90
Sufficiente	31-60
Inferiore alle attese	1-30
Gravemente inferiore alle attese	0

La scheda relativa alla Qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura assegnata risulta così definita:

Superiore alle attese Punti 91-100	Adeguito Punti 61-90	Sufficiente Punti 31-60	Inferiore alle attese Punti 1-30	Gravemente inferiore alle attese Punti 0

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)

La casella P, posta al di sotto della tabella, esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte del contributo alla Performance Organizzativa della struttura.

c) Competenze professionali e manageriali dimostrate;

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento. Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione.

- a. Guida e coordinamento
- b. Analisi e soluzione dei problemi
- c. Qualità della prestazione

- d. Gestione del cambiamento
- e. Sviluppo e trasferimento delle competenze
- f. Programmazione ed organizzazione.
- g. Innovazione

A ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore!) viene attribuito un peso percentuale differente. La valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore); i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso.

Nella tabella seguente è riportata la scala di valutazione.

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Completamente inadeguato	0
B	Inadeguato	10 -20
C	Sufficiente	21-30
D	Adeguato	31-50
E	Buono	51-70
F	Alto	71-90
G	Eccellente	91-100

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)

La casella Q, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulle competenze professionali e manageriali dimostrate.

La valutazione finale è ottenuta dalla sommatoria di O (Os+Oo) + P+ Q

Il Nucleo di Valutazione propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti, accertando il reale conseguimento degli obiettivi assegnati ai medesimi, e propone altresì l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Il Segretario Generale comunica ai singoli Dirigenti il risultato del processo di valutazione.

Il Dirigente, entro 15 giorni, dalla comunicazione, con nota scritta, può trasmettere le proprie osservazioni o controdeduzioni all'NDV e al Segretario Generale e, per conoscenza, alla Giunta.

L'NDV ed il Segretario Generale, entro i successivi 20 giorni, esaminano le osservazioni e/o controdeduzioni pervenute. Il riesame deve concludersi entro i successivi 10 giorni.

La valutazione insufficiente e, quindi, inferiore ai 600 punti non darà luogo alla corresponsione di alcun premio relativo alla retribuzione di risultato

In fase di distribuzione delle risorse relative alla performance i resti generati a qualsiasi titoli saranno redistribuiti a tutti coloro i quali hanno una valutazione pari o superiore a 600 punti, applicando eventuali riduzioni previste nella disciplina interna di attuazione del contratto nazionale.

8.MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Al fine di monitorare la performance individuale in corso d'anno:

- a) i dipendenti non titolari di posizione organizzativa, dopo 3 mesi dall'assegnazione degli obiettivi individuali, devono predisporre apposita relazione, da discutere con il Responsabile di Unità organizzativa, attestante lo stato di avanzamento e rappresentare le eventuali criticità rilevate;
- b) i titolari di posizione organizzativa, secondo le scadenze e le modalità definite dal dirigente competente devono presentare, allo stesso report attestanti lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici ed operativi relativi al centro di responsabilità assegnato.
- c) i Dirigenti, secondo le scadenze e le modalità definite dal regolamento del controllo di gestione devono presentare il record complessivo circa lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici ed operativi relativi all'intero settore di propria competenza.
- d) Tali report devono essere validati dall'NDV e recepiti dalla Giunta Comunale.

9.ALLEGATI

1. Scheda di valutazione dipendente
2. Scheda di valutazione PO
3. Scheda di valutazione Dirigente

COMUNE DI MARCON
Scheda di Valutazione Dipendente
Obiettivi – Contributo performance — Comportamenti organizzativi

PERIODO DI VALUTAZIONE: 01.01.2018 - 31.12.2018

Valutato

Cognome e nome	Settore
Profilo professionale	Categoria di appartenenza

Valutatore

Cognome e nome
Posizione ricoperta

VALUTAZIONE FINALE

VALUTAZIONE SU OBIETTIVI (O)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text"/>
VALUTAZIONE CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (P)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text"/>
VALUTAZIONE PRESTAZIONI (Q)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text"/>
VALUTAZIONE FINALE	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text"/>

Osservazioni da parte del valutatore	
Osservazioni da parte del valutato	
DATA	
FIRMA DEL VALUTATORE	FIRMA DEL VALUTATO
.....

Scheda di Valutazione del Contributo alla Performance Organizzativa della Struttura Dipendente

VALUTATO:

Scheda contributo alla performance organizzativa della struttura				
superiore alle attese Punti 91-100	Adeguito Punti 61-90	Sufficiente Punti 31-60	Inferiore alle attese Punti 1-30	Gravemente inferiore alle attese Punti 0

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)	
---------------------------------	--

Scheda di Valutazione dei Comportamenti Organizzativi Dipendente

DIPENDENTE:

1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
1) Orientamento al cittadino/servizio			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di approfondire le esigenze del cittadino/collega, rispondendo rapidamente alle sue esigenze.			
2. Disponibilità ad assicurare un buon rapporto con l'utenza (anche interna) ed ad orientare il proprio comportamento verso un'azione più efficace.			
3. Capacità di ascoltare con attenzione e senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega, assumendo il punto di vista del proprio interlocutore.			
4. Capacità di mantenere il giusto atteggiamento in caso di contrasti con i cittadini/colleghi dando la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse del cittadino e di adoperarsi per ristabilire un clima sereno e collaborativo.			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
2) Capacità di adattamento e flessibilità			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Disponibilità a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata ed a mantenere uno spirito fortemente orientato alla collaborazione.			
2. Capacità di gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata ed a mantenere positivo il clima del gruppo.			
3. Capacità di riconoscere le nuove situazioni e di gestirle con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; di non scoraggiarsi e di ricercare soluzioni innovative e condivise.			
4. Disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative			
5. Disponibilità, di fronte a nuove situazioni, a contribuire in maniera critica ma non polemica, e di attivarsi per appoggiare e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo.			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
3) Qualità della prestazione			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Livello di qualità della propria attività dimostrando attenzione all'impatto del proprio operato			
2. Capacità di valutare la qualità del proprio operato in modo adeguato e, nel caso, di predisporre ed implementare azioni di miglioramento.			
3. Disponibilità all'apprendimento continuo			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
4) Gestione del cambiamento			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di rileggere in maniera autonoma il mutato contesto recependo i cambiamenti e rivedendo il proprio stile di lavoro			
2. Disponibilità ad accettare i cambiamenti come fonte di nuove opportunità			
3. Capacità di reagire positivamente ai cambiamenti coinvolgendo i propri colleghi per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi			
4. Capacità di promuovere il cambiamento agendo in maniera propositiva			

Nella sezione viene segnalata l'esigenza di predisporre interventi formativi per il miglioramento delle prestazioni e del bagaglio di competenze del collaboratore.

COMUNE DI MARCON
Scheda di Valutazione Titolari PO
Obiettivi – Contributo performance — Comportamenti organizzativi

PERIODO DI VALUTAZIONE ANNO.....

Valutato

Cognome e Nome	Settore di appartenenza
PROFILO PROFESSIONALE	CATEGORIA DI APPARTENENZA

Valutatore

Cognome e Nome	SETTORE DI APPARTENENZA
POSIZIONE RICOPERTA	CATEGORIA DI APPARTENENZA

VALUTAZIONE FINALE

VALUTAZIONE SU OBIETTIVI (O) (Os+Oo)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input style="width: 80%;" type="text"/>
VALUTAZIONE CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (P)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input style="width: 80%;" type="text" value="#REF!"/>
VALUTAZIONE PRESTAZIONI (Q)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input style="width: 80%;" type="text"/>
VALUTAZIONE FINALE	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input style="width: 80%;" type="text" value="#REF!"/>

Osservazioni da parte del valutatore

Osservazioni da parte del valutato

DATA

FIRMA DEL VALUTATORE FIRMA DEL VALUTATO

.....

SETTORE.....

Scheda di Valutazione su Obiettivi Titolari PO

VALUTATO :

ANNO

Obiettivi strategici	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso
A	B	C	D	E	F
obiettivo 1					
obiettivo 2					
obiettivo 3					
obiettivo 4					
obiettivo n 5					
obiettivo n....					
				totale	
					punteggio max
					punteggio ottenuto

SETTORE.....

Scheda di Valutazione del Contributo alla Performance Organizzativa della Struttura Titolari PO

VALUTATO:

ANNO:.....

Scheda contributo alla performance organizzativa della struttura			
Insufficiente Punti 0-30	Sufficiente Punti 61-60	Adeguito Punti 61-90	Eccellente Punti 91-100

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)

SETTORE.....

Scheda di Valutazione dei Comportamenti Organizzativi Titolari PO

DIPENDENTE:

1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
1) Guida e coordinamento			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di orientare con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e di stimolarli a fare altrettanto			
2. Capacità di organizzare efficacemente le attività del gruppo			
3. Sistematicità nel dare e richiedere il feedback sulle attività realizzate			
4. Capacità di usare le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione e di essere in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
2) Analisi e soluzione dei problemi			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di individuare rapidamente le componenti di un problema, e di comparare i diversi aspetti cogliendone le priorità sostanziali rispetto al contesto			
2. Capacità di ricercare sistematicamente la comparazione fra differenti soluzioni valutandone i pro ed i contro e di individuare l'impatto che ha nell'organizzazione e nei confronti degli stakeholder			
3. Capacità di decidere autonomamente di fronte ad un problema inaspettato nell'ambito delle proprie responsabilità			
4. Capacità di utilizzare abitualmente tecniche e metodi di analisi per la soluzione dei problemi coinvolgendo i propri collaboratori per trasmettere loro nuove conoscenze			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
3) Qualità della prestazione			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Livello di precisione nello svolgere la propria attività dimostrando attenzione all'impatto del proprio operato			
2. Capacità di valutare la qualità del proprio operato in modo adeguato e, nel caso, di predisporre ed implementare azioni di miglioramento			
3. Disponibilità all'apprendimento continuo			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
4) Gestione del cambiamento			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di rileggere in maniera autonoma il mutato contesto recependo i cambiamenti e rivedendo il proprio stile di lavoro			
2. Disponibilità ad accettare i cambiamenti come fonte di nuove opportunità			
3. Capacità di reagire positivamente ai cambiamenti coinvolgendo i propri collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi			
4. Capacità di promuovere il cambiamento agendo in maniera propositiva nella trasmissione delle nuove strategie			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
5) Sviluppo e trasferimento delle competenze			
<i>Fattori esplicativi</i>			

1. Capacità di utilizzare abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere e di coinvolgere attivamente i propri collaboratori.
2. Capacità di identificare e trasmettere le conoscenze e le capacità fondamentali per la propria professione e quella dei collaboratori in maniera appropriata e di verificare puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento.
3. Disponibilità a trasmettere le informazioni utili per il lavoro dei collaboratori e di verificare la reale comprensione ed il trasferimento dei processi di lavoro.
4. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze e a creare un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
6) Programmazione ed organizzazione			

Fattori esplicativi			
1. Capacità di definire efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolgere nel processo i collaboratori.			
2. Capacità di organizzare il lavoro, proprio ed altri, individuandone le diverse variabili, le priorità ed i tempi e di definire con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle.			
3. Capacità di ricercare sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il miglior impiego di risorse (umane, tecniche, economiche) e di coinvolgere tutto il team nelle varie fasi del processo.			
4. Capacità di riconoscere l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza- qualità; risorse- risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orientare l'attenzione del gruppo di lavoro			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
7) Innovazione			
Fattori esplicativi			
1. Capacità di proporre soluzioni innovative, anche al di fuori del proprio ambito di competenza, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni.			
2. Capacità di produrre ed accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa e creare un clima favorevole affinché i colleghi e collaboratori facciano lo stesso			
3. Sistematicità nel verificare le idee o le soluzioni individuate anticipando e gestendo situazioni potenzialmente critiche			

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)	
---------------------------------	--

VALUTAZIONE FINALE

PUNTEGGIO OTTENUTO		
#REF!		
VALUTAZIONE DI SINTESI (Os+Oo+P+Q)	Os+Oo	
	P	
	Q	
#REF!		
Informazioni e Azioni utili allo sviluppo professionale		
Interventi formativi necessari		
.....		
<i>prestazioni e del bagaglio di competenze del collaboratore.</i>		

Os	150
Oo	150
Q	600

COMUNE DI MARCON
Scheda di Valutazione Dirigente
Obiettivi – Contributo performance — Comportamenti organizzativi

PERIODO DI VALUTAZIONE ANNO.....

Valutato

Cognome e Nome	Settore di appartenenza
PROFILO PROFESSIONALE	CATEGORIA DI APPARTENENZA

Valutatore

Cognome e Nome	SETTORE DI APPARTENENZA
POSIZIONE RICOPERTA	CATEGORIA DI APPARTENENZA

VALUTAZIONE FINALE

VALUTAZIONE SU OBIETTIVI (O) (Os+Oo)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text"/>
VALUTAZIONE CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (P)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text" value="#REF!"/>
VALUTAZIONE PRESTAZIONI (Q)	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text"/>
VALUTAZIONE FINALE	PUNTEGGIO OTTENUTO	<input type="text" value="#REF!"/>

Osservazioni da parte del valutatore

Osservazioni da parte del valutato

DATA

FIRMA DEL VALUTATORE FIRMA DEL VALUTATO

.....

SETTORE.....

Scheda di Valutazione su Obiettivi Dirigente

VALUTATO :

ANNO

Obiettivi strategici	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso
A	B	C	D	E	F
obiettivo 1					
obiettivo 2					
obiettivo 3					
obiettivo 4					
obiettivo n 5					
obiettivo n....					
				totale	
					punteggio max
					punteggio ottenuto

SETTORE.....

Scheda di Valutazione del Contributo alla Performance Organizzativa della Struttura Dirigente

VALUTATO:

ANNO:.....

Scheda contributo alla performance organizzativa della struttura			
Insufficiente Punti 0-30	Sufficiente Punti 61-60	Adeguito Punti 61-90	Eccellente Punti 91-100

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)

SETTORE.....

Scheda di Valutazione dei Comportamenti Organizzativi Dirigente

DIPENDENTE:

1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
1) Guida e coordinamento			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di orientare con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e di stimolarli a fare altrettanto			
2. Capacità di organizzare efficacemente le attività del gruppo			
3. Sistematicità nel dare e richiedere il feedback sulle attività realizzate			
4. Capacità di usare le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione e di essere in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
2) Analisi e soluzione dei problemi			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di individuare rapidamente le componenti di un problema, e di comparare i diversi aspetti cogliendone le priorità sostanziali rispetto al contesto			
2. Capacità di ricercare sistematicamente la comparazione fra differenti soluzioni valutandone i pro ed i contro e di individuare l'impatto che ha nell'organizzazione e nei confronti degli stakeholder			
3. Capacità di decidere autonomamente di fronte ad un problema inaspettato nell'ambito delle proprie responsabilità			
4. Capacità di utilizzare abitualmente tecniche e metodi di analisi per la soluzione dei problemi coinvolgendo i propri collaboratori per trasmettere loro nuove conoscenze			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
3) Qualità della prestazione			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Livello di precisione nello svolgere la propria attività dimostrando attenzione all'impatto del proprio operato			
2. Capacità di valutare la qualità del proprio operato in modo adeguato e, nel caso, di predisporre ed implementare azioni di miglioramento			
3. Disponibilità all'apprendimento continuo			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
4) Gestione del cambiamento			
<i>Fattori esplicativi</i>			
1. Capacità di rileggere in maniera autonoma il mutato contesto recependo i cambiamenti e rivedendo il proprio stile di lavoro			
2. Disponibilità ad accettare i cambiamenti come fonte di nuove opportunità			
3. Capacità di reagire positivamente ai cambiamenti coinvolgendo i propri collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi			
4. Capacità di promuovere il cambiamento agendo in maniera propositiva nella trasmissione delle nuove strategie			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
5) Sviluppo e trasferimento delle competenze			
<i>Fattori esplicativi</i>			

1. Capacità di utilizzare abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere e di coinvolgere attivamente i propri collaboratori.
2. Capacità di identificare e trasmettere le conoscenze e le capacità fondamentali per la propria professione e quella dei collaboratori in maniera appropriata e di verificare puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento.
3. Disponibilità a trasmettere le informazioni utili per il lavoro dei collaboratori e di verificare la reale comprensione ed il trasferimento dei processi di lavoro.
4. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze e a creare un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
6) Programmazione ed organizzazione			

Fattori esplicativi			
1. Capacità di definire efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolgere nel processo i collaboratori.			
2. Capacità di organizzare il lavoro, proprio ed altri, individuandone le diverse variabili, le priorità ed i tempi e di definire con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle.			
3. Capacità di ricercare sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il miglior impiego di risorse (umane, tecniche, economiche) e di coinvolgere tutto il team nelle varie fasi del processo.			
4. Capacità di riconoscere l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza- qualità; risorse- risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orientare l'attenzione del gruppo di lavoro			
1	2	3	4
Aree	Peso % area	Valutazione su area (A.B.C.D.E.F.G)	Valutazione ponderata (3) x (2)/100
7) Innovazione			
Fattori esplicativi			
1. Capacità di proporre soluzioni innovative, anche al di fuori del proprio ambito di competenza, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni.			
2. Capacità di produrre ed accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa e creare un clima favorevole affinché i colleghi e collaboratori facciano lo stesso			
3. Sistematicità nel verificare le idee o le soluzioni individuate anticipando e gestendo situazioni potenzialmente critiche			

TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)	
--	--

VALUTAZIONE FINALE

PUNTEGGIO OTTENUTO #REF!		
VALUTAZIONE DI SINTESI (0s+Oo+P+Q) #REF!	Os+Oo	
	P	
	Q	

Informazioni e Azioni utili allo sviluppo professionale

Interventi formativi necessari

.....
.....
.....
.....

prestazioni e del bagaglio di competenze del collaboratore.

Os	150
Oo	150
Q	600