

**SISTEMA DI MISURAZIONE E DI
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**
(ALLEGATO TECNICO)

**COMUNE DI
IGLESIAS**

***La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti
all'interno di un modello di pianificazione razionale***

*Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di),
"Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659*

INDICE

IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA	<i>Pag.</i> 3
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE	13
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI	19
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO	26
IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO	54

IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA

1) LA MAPPATURA DEI SERVIZI PER IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

LA DEFINIZIONE della QUALITA' EFFETTIVA

Il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualità va collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono attuare per sviluppare il ciclo di gestione della performance e, più in generale, per attuare quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di "Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance".

1) *La definizione della mappa dei servizi*

La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs. n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

2) *Le dimensioni della qualità*

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero:

- 1) **Accessibilità:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata. Ne sono sottodimensioni la:
 - a) **Accessibilità fisica:** accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
 - b) **Accessibilità multicanale:** accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.
- 2) **Tempestività:** tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

- 3) **Traaparenza:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come, che cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese ottenerlo. Ad esempio, l'erogazione di un servizio può essere considerato trasparente qualora ai potenziali fruitori siano resi noti aspetti come:
- i costi associati alla erogazione del servizio richiesto;
 - chi è e come entrare in contatto con il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare,
 - i tempi [programmati] di conclusione,
 - il risultato atteso,
 - in che modo sarà messo a disposizione del richiedente,
 - come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.
- 4) **Efficacia:** rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati. In questa sede un servizio o una prestazione può essere qualificata come efficace se possiede almeno tre proprietà fondamentali, dovendo fornire al richiedente una risposta
- formalmente corretta nel rispetto del diritto (ad esempio, contrattuale) di cui è titolare,
 - coerente con le aspettative formatesi al momento del contatto con l'ufficio nel quale è stata presentata la richiesta,
 - onnicomprensiva rispetto all' esigenze espresse dal richiedente medesimo.
- Ne sono sotto-dimensioni la:
- a. **Conformità:** corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,
 - b. **Affidabilità:** coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori,
 - c. **Compiutezza:** esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori;
 - d. **Continuità:** capacità di garantire l'erogazione del servizio in modo regolare, continuo e senza interruzioni;
 - e. **Elasticità:** capacità del servizio di adeguarsi al variare del volume richiesto;
 - f. **Equità:** capacità del servizio di garantire un trattamento equo e paritario e che tenga conto delle differenze tra i possibili interlocutori;
 - g. **Efficienza:** capacità di erogare il servizio ottimizzando le risorse;
 - h. **Empatia:** capacità di fornire un servizio personalizzato e allineato alle aspettative dell'utente.

5) Le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità

La successiva azione consiste nell'elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati (vedi progetto "Barometro della qualità"). Gli indicatori elaborati devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità effettiva. Dovrà essere individuato, in particolare, un adeguato numero di indicatori - almeno tre o quattro per ciascuna dimensione - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

6) *Le modalità di definizione degli standard*

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere definiti per ogni indicatore selezionato al fine di rappresentare e misurare le dimensioni della qualità effettiva. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli standard di qualità già determinati all'interno di altri provvedimenti (es. Carta dei Servizi).

7) *La pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi*

Gli standard della qualità dei servizi devono essere agevolmente accessibili agli utenti. In tal senso le amministrazioni, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del dlgs n. 150/2009 in materia di trasparenza, devono pubblicare i dati sul sito istituzionale, nonché attivare tutte le altre azioni idonee a garantire la trasparenza. Gli utenti devono, in particolare, accedere alle informazioni e ai dati riguardanti il livello di qualità che viene garantito per ogni standard al fine di verificarne il rispetto in relazione al servizio ricevuto o richiesto ed eventualmente, in caso di violazione, agire in giudizio ai sensi dell'articolo 1 del dlgs n. 198/2009. Analoga trasparenza deve essere garantita anche per le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha attuato o intende attuare per aumentare il livello di qualità dei servizi erogati.

2) SCHEDA SERVIZIO

Periodo di riferimento:	
Assessorato:	
Centro di responsabilità:	

Programma RPP	
Servizio DPR n.194/1996:	
Settore organizzativo:	
Servizio organizzativo:	

Linea strategica	
Azione strategica	
Obiettivo operativo	

Interconneaaione con altri aervizi	
Cod.	Deacrizione

Interconneaaione con altri obiettiivi		Dipendenza
Cod.	Deacrizione	

Indicatori di performance							
Cod.	Descrizione	Formula	Valore atteso	I^ rilev.	II^ rilev.	III^ rilev.	% ragg.

Piano operativo																		
N.	Azioni	Dipendenza		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Indicatori	Targeta	Vincoli
			P															
			R															
			P															
			R															
			R															
			R															
			R															
			R															
			R															
			P															
			R															

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Entità (% scostamento da obiettivo e/o da programma)
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)
Cause (da specificare)
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)

PROVVEDIMENTI CORRETTIVI

Provvedimenti già assunti

Proposte all'Amministrazione

Provvedimenti da assumere

MONITORAGGIO

1°

2°

3°

MONITORAGGIO FINALE**Riultati conaeguiti**

Efficienza: Descrivere il rapporto di correlazione tra risorse impiegate e risultati conseguiti

Qualità: Descrivere la qualità dei risultati finali e la capacità di soddisfare le attese dell'amministrazione

Sviluppo: Descrivere quali sono i possibili sviluppi successivi di medio/lungo termine conseguenti al raggiungimento dei risultati

Immagine: Descrivere gli effetti conseguenti alla realizzazione degli obiettivi in termini di proiezione dell'immagine dell'Ente sui diversi stakeholders interni e/o esterni

Data, luogo

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL SEGRETARIO GENERALE

FATTORI COMPORAMENTALI	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
<i>Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)</i>			
<i>Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)</i>			
<i>Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)</i>			
<i>Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa</i>			
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)			

C) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI FUNZIONI DIRIGENZIALI E DEL SEGRETARIO GENERALE:

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
INDICATORI DI PERFORMANCE QUALITATIVA	PC			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma dei componenti del NdV

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

AREE	DESCRIZIONE	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
AREA GESTIONALE	<i>Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito</i>			
	<i>Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato</i>			
	<i>Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese</i>			
	<i>Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</i>			
AREA RELAZIONALE	<i>Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento</i>			
	<i>Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione</i>			
	<i>Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità</i>			
	<i>Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni</i>			
AREA INTELLETTIVA	<i>Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti</i>			
	<i>Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti</i>			

	<i>Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi</i>			
	<i>Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte</i>			
	<i>Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni</i>			
AREA INNOVATIVA	<i>Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati</i>			
	<i>Capacità di operare con atteggiamento proattivo</i>			
	<i>Capacità di adattamento al mutamento ambientale</i>			
	<i>Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati</i>			
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)				

C) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

OBIETTIVI (Obj)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
INDICATORI DI PERFORMANCE QUALITATIVA	PC			
INDICATORI DI PERFORMANCE STRUTTURALE	PD			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma dei componenti del NdV

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.A

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Puntualità e precisione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzare il lavoro</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma del valutatore

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.B

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Puntualità e precisione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzare il lavoro</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma del valutatore

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.C

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma del valutatore

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.D

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
			1	2	3	4	5		
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	

AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato e al problem solving</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma del valutatore

***SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE TITOLARE
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'***

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO							
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO			OSSERVAZIONI VALUTATORE										

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
			1	2	3	4	5		
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di gestione del personale anche attraverso una differenziazione dei giudizi valutativi; leadership, autorevolezza, consapevolezza</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	

AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato e al problem solving</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				

<i>Osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma del valutato	Firma del valutatore

IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO

Rendimento qualitativo e quantitativo

E' la propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.

Puntualità e precisione

E' la propensione a rispettare rigorosamente i tempi e le scadenze connessi alla propria attività

Autonomia e rapidità

E' la propensione a programmare e stabilire le priorità operative anche senza ricorrere al superiore gerarchico

Integrazione nell'organizzazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative

Spirito di collaborazione

E' la propensione ad interagire con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Correttezza e qualità delle relazioni

E' la propensione ad assicurare continuità, accuratezza e affidabilità nelle relazioni interpersonali interne ed esterne connesse alla propria attività, mostrando attenzione e abilità nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.

Preparazione professionale e tecnica

E' la propensione a mostrare nella propria attività una completa e approfondita conoscenza dei principi, delle teorie, delle tecniche e delle metodologie di competenza sia nella risoluzione di problemi che nell'utilizzo degli strumenti tecnici.

Grado di adattamento

E' la propensione ad adattarsi alle nuove situazioni lavorative mostrando flessibilità all'interno della struttura di appartenenza, ricorrendo anche ad un uso appropriato degli strumenti e delle attrezzature tecniche connesse all'attività presidiata.

Capacità di organizzare il lavoro

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'ottimizzazione.

Iniziativa e flessibilità

E' la propensione a contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative, anche risolvendo problemi tecnico - professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite.

Orientamento al risultato

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse anche con sensibilità economica.

Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività della struttura di appartenenza.

Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative, interagendo con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza

E' la propensione a contribuire in modo costruttivo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro, alla organizzazione dell'unità di appartenenza e delle mansioni dei collaboratori, mostrando capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.

Orientamento al risultato e al problem solving

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse, mostrando sensibilità economica e capacità di proposizione di soluzioni alternative a fronte di una analisi degli aspetti essenziali e critici dei problemi connessi alle attività assegnate.

Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'ottimizzazione costi-benefici, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività anche attraverso la razionalizzazione delle procedure, dei procedimenti e dei processi di riferimento.