



COPIA

N. 59 di registro

COMUNE DI GIOVINAZZO
Prov. di BARI

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: Regolamento di disciplina della misurazione e valutazione della performance -
Approvazione.

L'anno duemiladodici, il giorno due del mese di maggio, con inizio alle ore 17,30 nell'Ufficio
Comunale di Giovinazzo

Previo invito, si è riunita la Giunta Comunale composta dalle seguenti persone:

				Presenti	Assenti
1	Natalicchio	Antonio	Sindaco	Sì	
2	Tempesta	Pasquale	Vice Sindaco	Sì	
3	Brancato	Andrea	Assessore	Sì	
4	Stufano	Cosmo Damiano	Assessore		Sì
5	Giangregorio	Nicola	Assessore		Sì

Presiede il prof. NATALICCHIO Antonio nella qualità di Sindaco

Assiste il Segretario Generale dott. Vito PALMIERI

LA GIUNTA

Premesso che sulla proposta della presente deliberazione:

il responsabile del settore/servizio interessato, per quanto concerne la regolarità
tecnica, ha espresso parere positivo;

Il responsabile di Ragioneria, per quanto concerne la regolarità contabile, ha espresso
parere positivo;

ai sensi dell'art. 49 della legge 18 agosto 2000, n. 267;

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO

- che il D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 reca una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, intervenendo in particolare in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza pubblica e di responsabilità disciplinare;
- che le disposizioni del detto decreto al Titolo II, rubricato "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale;
- che la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa e secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- che all'art. 7 del citato decreto, rubricato "Sistema di misurazione e valutazione della performance" è disposto che "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance";

RILEVATO

- che il Comune di Giovinazzo ha già provveduto ad adeguare i propri ordinamenti ai principi stabiliti dal D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 con l'adozione del nuovo regolamento sull'ordinamento generale dei servizi e degli uffici, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 186 del 30/12/2010;
- che, in particolare, l'art. 4 del predetto regolamento, prevede che la Giunta Comunale adotti il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale di cui al D.Lgs. n. 150/2009;

VISTA la nota prot. n. 14126 del 10 giugno 2011, con la quale il Nucleo di Valutazione ha trasmesso al Sindaco, per la necessaria approvazione da parte della Giunta Comunale, il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance che ha elaborato;

CONSTATATO che il detto sistema si compone di una parte descrittiva e dei seguenti n. 6 allegati :

- Report del ruolo manageriale (allegato 1);
- Report del ruolo professional o specialista (allegato 2);
- Report del ruolo assistente (allegato 3);
- Griglia di valutazione del ruolo manageriale (allegato 4);
- Griglia di valutazione del ruolo professional o specialista (allegato 5);
- Griglia di valutazione del ruolo assistente (allegato 6);

CONSIDERATO, pertanto, condividendo l'impostazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance elaborato dal Nucleo di Valutazione, necessario procedere alla sua approvazione;

ACQUISITO il parere favorevole espresso, per quanto concerne la sola regolarità tecnica del presente atto, dal dirigente responsabile del servizio interessato, ai sensi dell'art. 49 del D. Lgs. 267/2000;

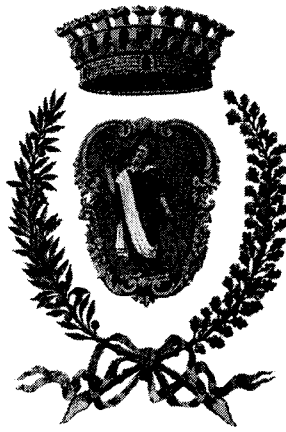
DELIBERA

Per tutto quanto in narrativa premesso, che qui si intende integralmente richiamato

APPROVARE il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance elaborato dal Nucleo di Valutazione, e dei seguiti n. 6 allegati:

- Report del ruolo manageriale (allegato 1);
- Report del ruolo professional o specialista (allegato 2);
- Report del ruolo assistente (allegato 3);
- Griglia di valutazione del ruolo manageriale (allegato 4);
- Griglia di valutazione del ruolo professional o specialista (allegato 5);
- Griglia di valutazione del ruolo assistente (allegato 6);

DISPORRE che la valutazione dei Dirigenti, dei Titolari di Posizione Organizzativa e del personale dipendente per l'anno 2011 sia effettuata utilizzando gli strumenti del suddetto sistema e sia collegata agli obiettivi assegnati dal Piano esecutivo di gestione, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 137 del 25/10/2011;



COMUNE DI GIOVINAZZO

Regolamento di disciplina della misurazione e valutazione della performance

Approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 59 del 2/5/2012

Articolo 1 – Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della performance, di cui al d.lgs. 150/2009, che si armonizzano con le deliberazioni che nel tempo vengono adottate dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche.

Articolo 2 – Principi generali

1. Nel rispetto dei principi generali fissati dal d.lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance ha le seguenti finalità principali:

- favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone;
- attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i responsabili ed i loro collaboratori;
- migliorare l'organizzazione attraverso il benessere organizzativo;
- allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali;
- sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito.

Articolo 3 – Ciclo di gestione della performance

1. Il ciclo di gestione della performance, sviluppato in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, si articola nelle seguenti fasi:

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

Articolo 4 – Piano della performance

1. Il piano della performance è costituito dall'insieme dei documenti programmatori attualmente vigenti ed obbligatori ai sensi del D.lgs. n. 267/2000 e precisamente:

- Relazione previsionale e programmatica;
- Bilancio pluriennale;
- Programma triennale dei lavori pubblici;
- Programmazione triennale del fabbisogno di personale;
- Bilancio annuale di previsione;
- Piano esecutivo di gestione.

2. Il piano esecutivo di gestione costituisce sviluppo del piano della performance. Il documento dovrà quindi contenere gli obiettivi, le disponibilità di risorse umane e finanziarie suddivise per

settore, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale come meglio precisata dal presente regolamento.

3. Gli obiettivi devono essere conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

4. Gli obiettivi possono distinguersi in tre tipologie:

- obiettivi di sviluppo: riguardano lo svolgimento di attività richiedenti veri e propri progetti (es. attivazione di nuovi servizi) derivanti da indirizzi strategici o prioritari del Comune;
- obiettivi di miglioramento: riguardano interventi progettuali migliorativi su servizi esistenti o su attività già svolte;
- obiettivi di mantenimento: riguardano attività afferenti alle responsabilità connesse alla funzione.

5. Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori di performance, che possono essere distinti nelle seguenti tipologie:

- a) indicatori di efficienza;
- b) indicatori di efficacia;
- c) indicatori economici;
- d) indicatori finanziari.

6. Ad ogni indicatore viene associato un target, espresso in termini di livello di rendimento, allo scopo di monitorare, valutare e modificare i comportamenti, nonché stimolare il miglioramento.

7. Il Piano della performance deve essere approvato entro 45 giorni dalla approvazione del bilancio di previsione e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza a cura dell'ufficio personale.

Articolo 5 - Sistema di misurazione e valutazione

1. Il Comune di Giovinazzo misura e valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale, mediante apposito Sistema di misurazione e valutazione della performance. Esso è costituito da metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance. La valutazione della performance è fatta con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso,

alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e della realizzazione dei programmi dell'Amministrazione.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- dal nucleo di valutazione, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso (mediante gli strumenti del controllo di gestione), nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti alla Giunta comunale;
- dalla Giunta comunale, per quanto concerne la valutazione dei dirigenti;
- dai dirigenti di ciascun settore, per quanto riguarda i propri dipendenti.

Articolo 6 – Valutazione della performance individuale

1. La valutazione delle prestazioni dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e del personale dipendente si basa sulle indicazioni del d.lgs. 150/2009 e considera i seguenti tre ambiti:

- 1) il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa di diretta responsabilità, ossia settore per i dirigenti, servizio per le posizioni organizzative ed ufficio per i dipendenti (performance organizzativa della struttura);
- 2) il raggiungimento degli obiettivi individuali;
- 3) i comportamenti organizzativi e le competenze.

2. La valutazione della performance organizzativa della struttura e degli obiettivi individuali è effettuata attraverso i risultati rilevati dal controllo di gestione, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze avviene mediante apposite griglie di valutazione, le cui risultanze sono evidenziate all'interno dei report di cui al successivo articolo.

3. Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

- **Il valutato:** partecipa alla negoziazione degli obiettivi a inizio anno, realizza la prestazione richiesta ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto responsabile. I valutati sono classificati in tre ruoli base al fine di personalizzare meglio la valutazione:
 - *ruolo manageriale (dirigenti):* caratterizzato dalla gestione di risorse umane, finanziarie, strumentali
 - *ruolo di professional o specialistico (personale dipendente di categoria C e D e responsabili di posizione organizzativa):* caratterizzato dal contributo di conoscenza, dall'apporto metodologico, da innovazione, dalla soluzione dei problemi, dall'assistenza specialistica
 - *ruolo di assistente (personale dipendente di categoria A e B):* caratterizzato dal supporto operativo, dalla realizzazione ed erogazione dei servizi, dal supporto segretariale.
- **Il valutatore:** assegna gli obiettivi a inizio anno, verifica in progress la realizzazione degli obiettivi programmati, riporta durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori, valuta a fine anno le prestazioni realizzate dai collaboratori, effettua il colloquio di valutazione con ogni collaboratore ed imposta il piano di sviluppo individuale dei valutati.

- **Il nucleo di valutazione**: propone alla Giunta comunale il sistema di valutazione delle prestazioni, ne verifica la coerente applicazione, valida il piano degli obiettivi verificando la conformità degli obiettivi alle caratteristiche standard previste per gli stessi, propone al sindaco la valutazione della performance dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa, valida le valutazioni effettuate dal dirigente in relazione al personale dipendente evidenziando eventuali disomogeneità, senza di norma cambiarne la valutazione, valida la relazione sulla performance.
- **Il servizio Gestione risorse umane**: presidia il processo di valutazione, realizza la normalizzazione delle valutazioni tra valutatori diversi, analizza le variabilità delle valutazioni, supporta il Nucleo di valutazione.

Articolo 7 -Il report di valutazione

1. Il report di valutazione costituisce il supporto principale nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni che reciprocamente assumono durante l'anno.
2. Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei collaboratori; è articolato in quattro parti:
 - 1) una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria delle fasi salienti, il diario di bordo, che fissa i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo collaboratore e la sintesi finale della valutazione annuale;
 - 2) una seconda parte relativa alla assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento;
 - 3) una terza parte relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze espresse;
 - 4) una quarta parte che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i collaboratori nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta.
3. Di fatto sono previste tre tipologie di report (**allegati 1, 2 e 3**), differenziate in funzione del ruolo svolto dal valutato:
 - il ruolo manageriale (con responsabilità di struttura e di gestione risorse);
 - il ruolo di "professional" o specialista (con responsabilità di supporto, assistenza, risoluzione di problemi, apporto di conoscenza, etc.);
 - il ruolo di assistente (con responsabilità sulla qualità degli output generati).

Articolo 8 - L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi

1. La negoziazione degli obiettivi tra valutatore e valutato si attua nei primi atti del processo di valutazione.
2. L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo a cascata dal superiore al collaboratore in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del collaboratore devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto responsabile);
 - attivazione di un momento di negoziazione dove il collaboratore può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal responsabile;
 - considerazione di pochi obiettivi (max 3-4) ma sfidanti;
 - assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività;
 - riportare obiettivi misurabili (espressi in numero e non parole);
 - assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità.
3. Non sono ammessi obiettivi già sicuri in partenza (100 % probabilità di essere raggiunti).

Articolo 9 - La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze

1. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori sia i valutati in quanto rappresentano le modalità con le quali i soggetti hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi.
2. Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 6.
3. Al regolamento sono allegate le griglie (**allegati 4, 5 e 6**) che riportano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto supporta il valutatore nella assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

Articolo 10 - Il colloquio di valutazione

1. E' previsto un colloquio tra responsabile e collaboratore, vero fulcro del nostro sistema di valutazione. Si tratta dello strumento attraverso il quale si formalizza la valutazione ma non solo. E' un momento di confronto tra collaboratore e responsabile durante il quale si mettono in chiaro risultati ottenuti e obiettivi futuri.

Articolo 11 - Il piano di sviluppo

1. Il piano di sviluppo del collaboratore rappresenta l'output più importante del processo di valutazione ed è ciò che genera valore sia per l'ente sia per i valutati.
2. Si richiede pertanto al valutatore un'attenzione particolare nel completare il piano delle azioni condivise per fare in modo che il collaboratore possa realizzare gli obiettivi di sviluppo individuati.
3. Per agevolare l'attività del valutatore si è previsto uno spazio dedicato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 10) dove sono anche riportate le principali leve disponibili per lo sviluppo dei collaboratori.
4. Le leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo sono le seguenti:
 - a. interventi formativi;

- b. autoformazione mediante letture e approfondimenti;
- c. affiancamenti a colleghi più esperti;
- d. incarichi specifici.

Articolo 12 - Le osservazioni del valutato

1. Sul report di valutazione è previsto al punto 11 apposito spazio nel quale il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere:

- Disallineamenti tra i reciproci punti di vista;
- Fatti che possono aver condizionato la valutazione;
- Aspetti non considerati;
- Criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione;
- Suggerimenti e proposte.

2. Qualora si consideri necessario si potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore o il Servizio Personale.

3. Il collaboratore potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio dirigente.

Articolo 13 - La valutazione finale

1. La valutazione finale complessiva è costituita dalla somma dei punteggi attribuiti ai seguenti tre fattori, che coincidono con gli ambiti di valutazione riportati all'art. 2 del presente regolamento, ossia:

- 1) il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa (performance organizzativa della struttura);
- 2) il raggiungimento degli obiettivi individuali;
- 3) i comportamenti organizzativi e le competenze.

2. Il peso dei tre fattori è il seguente:

- ruoli manageriali: performance di struttura 40%, obiettivi individuali 30%, comportamenti organizzativi e competenze 30%;
- ruoli professionali: performance di struttura 30%, obiettivi individuali 30%, comportamenti organizzativi e competenze 40%;
- ruoli assistenti: performance di struttura 30%, obiettivi individuali 20%, comportamenti organizzativi e competenze 50%.

3. Al fine di avere una graduatoria unica di punteggi da correlare al sistema premiante si prevede di normalizzare le valutazioni effettuate dai diversi responsabili di struttura.

Articolo 14 - I tempi e le fasi del processo di valutazione

1. Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità:

ATTIVITÀ	RESPONSABILE	TEMPI
Validazione obiettivi	Nucleo di valutazione	Entro 10 giorni dalla approvazione del piano dettagliato degli obiettivi
Assegnazione obiettivi	- Giunta per i dirigenti - Dirigente per i dipendenti	Entro 20 giorni dalla approvazione del piano dettagliato degli obiettivi
Registrazione fatti importanti (diario di bordo)	Dirigente	Durante tutto l'anno
Colloquio di valutazione	Dirigente	Entro il 31 gennaio dell'anno successivo
Consegna report di valutazione all'ufficio gestione risorse umane	Dirigente	Entro il 28 febbraio dell'anno successivo
Consegna del referto del controllo di gestione al nucleo di valutazione ed all'ufficio gestione risorse umane	Responsabile settore economico finanziario	Entro il 31 marzo dell'anno successivo
Normalizzazione delle valutazioni	Ufficio gestione risorse umane	Entro il 20 aprile dell'anno successivo
Trasmissione report di valutazione dirigenti, responsabili di posizione organizzativa e personale dipendente al Nucleo di valutazione	Ufficio gestione risorse umane	Entro il 20 aprile dell'anno successivo
Elaborazione della relazione sulla performance e trasmissione al Nucleo di valutazione	Segretario generale con il supporto dell'ufficio gestione risorse umane	Entro il 30 aprile dell'anno successivo
Validazione delle valutazioni del personale dipendente e trasmissione dei report validati all'ufficio risorse umane	Nucleo di valutazione	Entro il 31 maggio dell'anno successivo
Trasmissione proposta di valutazione dirigenti e responsabili di posizione organizzativa alla Giunta	Nucleo di valutazione	Entro il 31 maggio dell'anno successivo
Validazione della relazione sulla performance e trasmissione al Sindaco	Nucleo di valutazione	Entro il 31 maggio dell'anno successivo
Approvazione della relazione sulla performance	Giunta comunale	Entro il 30 giugno dell'anno successivo
Erogazione premi collegati	Ufficio gestione risorse umane	Entro il 31 luglio dell'anno successivo

Articolo 15 - Monitoraggio della performance

1. Nel corso dell'esercizio, in corrispondenza con gli interventi di salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 193 del D. Lgs. 267/2000, è previsto un monitoraggio formale della performance, attraverso cui verificare il corretto perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura e degli obiettivi individuali. A tal fine i responsabili dei settori trasmettono al nucleo di valutazione una apposita relazione il livello intermedio di conseguimento degli obiettivi, nonché eventuale criticità emerse e correzioni da apportare.

2. Il Nucleo di valutazione presiede e coordina i vari interventi in cui si articola il monitoraggio.

Articolo 16 - La correlazione al sistema premiante

1. La correlazione dei risultati della valutazione al sistema premiante avviene secondo due modalità: l'erogazione degli incentivi economici e l'acquisizione di titoli per le progressioni e l'assegnazione degli incarichi.

2. Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede l'articolazione in fasce sulla base del punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno (dopo la normalizzazione). Le fasce di merito sono quelle previste dall'art. 48 del Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

Articolo 17 - Relazione sulla performance

1. La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholders, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*. Essa evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare. Inoltre, documenta gli eventuali risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell'erogazione, nei limiti e con le modalità ivi previsti, del premio di efficienza.

2. La struttura della relazione viene articolata nel seguente modo:

- 1) presentazione della relazione e indice;
- 2) sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholders esterni;
- 3) obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti;
- 4) risorse, efficienza ed economicità;
- 5) pari opportunità e bilancio di genere;
- 6) processo di redazione della relazione sulla performance.

3. La relazione sulla performance viene adottata dalla Giunta comunale entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, validata dal nucleo di valutazione e trasmessa entro il 15 settembre alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

4. La validazione della Relazione costituisce uno degli elementi fondamentali per la verifica del corretto funzionamento del ciclo della *performance*. La validazione, infatti, attribuisce efficacia alla Relazione.

5. La validazione costituisce:

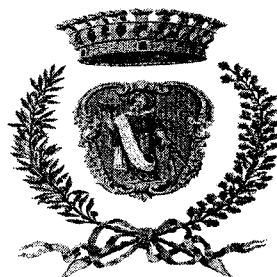
- il completamento del ciclo della *performance* con la verifica, e la conseguente validazione, della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'Amministrazione rendiconta i risultati raggiunti;
- il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso ai sistemi premianti. La validazione della Relazione è, infatti, condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

Articolo 18 - Procedure di conciliazione

1. Qualora il dipendente voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, è sua facoltà promuovere dinanzi alle commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro territorialmente competente il previo tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c., così come novellato dall'art. 31, comma 1, della legge n. 183/2010.

Articolo 19 - Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore nei modi e tempi stabiliti dallo Statuto comunale.



INDICE

- Articolo 1 - Oggetto e finalità
- Articolo 2 - Principi generali
- Articolo 3 - Ciclo di gestione della performance
- Articolo 4 - Piano della performance
- Articolo 5 - Sistema di misurazione e valutazione
- Articolo 6 - Valutazione della performance individuale
- Articolo 7 - Il report di valutazione
- Articolo 8 - L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi
- Articolo 9 - La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze
- Articolo 10 - Il colloquio di valutazione
- Articolo 11 - Il piano di sviluppo
- Articolo 12 - Le osservazioni del valutato
- Articolo 13 - La valutazione finale
- Articolo 14 - I tempi e le fasi del processo di valutazione
- Articolo 15 - Monitoraggio della performance
- Articolo 16 - La correlazione al sistema premiante
- Articolo 17 - Relazione sulla performance
- Articolo 18 - Procedure di conciliazione
- Articolo 19 - Entrata in vigore

COMUNE DI GIOVINAZZO

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - RUOLO: "MANAGERIALE"

Periodo di riferimento: _____

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME: _____ COGNOME _____

POSIZIONE RICOPERTA _____

IN COMUNE DAL: _____

VALUTATORE DIRETTO: _____

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO: _____

STRUTTURA DI APPARTENENZA: _____

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi: _____

Data incontro colloquio di valutazione: _____

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SETTORE (max 40 punti)

Valutazione derivante dai risultati rilevati dal controllo di gestione

punti _____

5. OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 30 punti)

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			DA COMPILARE A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le (d)	Valut. in punteggi o f = (b x d)
Totale valutazione obiettivi (max 30 punti)				

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale.

6. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE (max 30 punti)

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività		
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento. Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi		
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento		
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		
Totale valutazione comportamenti organizzativi e competenze				

La somma dei pesi percentuale della colonna (a) deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

7. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = performance organizzativa + obiettivi individuali + comportamenti organizzativi e competenze

_____ = _____ + _____ + _____

8. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

9. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

10. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

**11. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)**

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

COMUNE DI GIOVINAZZO

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - RUOLO: "PROFESSIONAL"

Periodo di riferimento: _____

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME: _____ COGNOME _____

POSIZIONE RICOPERTA _____

IN COMUNE DAL: _____

VALUTATORE DIRETTO: _____

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO: _____

STRUTTURA DI APPARTENENZA: _____

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi: _____

Data incontro colloquio di valutazione: _____

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SETTORE (max 30 punti)

Valutazione derivante dai risultati rilevati dal controllo di gestione

punti _____

5. OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 30 punti)

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			DA COMPILARE A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le (d)	Valut. in punteggi o f = (b x d)
Totale valutazione obiettivi (max 30 punti)				

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale.

6. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE (max 40 punti)

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.		
PROPOSITIVITÀ E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative		

RELAZIONI INTERPERSONALI	Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		
PROBLEM SOLVING	Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause		
Totale valutazione comportamenti organizzativi e competenze			

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
- 3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
- 5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
- 7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
- 9-10 = comportamenti eccellenti

7. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = performance organizzativa + obiettivi individuali + comportamenti organizzativi e competenze

_____ = _____ + _____ + _____

8. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

9. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

10. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

11. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

COMUNE DI GIOVINAZZO

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - RUOLO: "ASSISTENTE"

Periodo di riferimento: _____

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME: _____ COGNOME _____

POSIZIONE RICOPERTA _____

IN COMUNE DAL: _____

VALUTATORE DIRETTO: _____

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO: _____

STRUTTURA DI APPARTENENZA: _____

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi: _____

Data incontro colloquio di valutazione: _____

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SETTORE (max 30 punti)

Valutazione derivante dai risultati rilevati dal controllo di gestione punti _____

5. **OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 20 punti)**

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			DA COMPILARE A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le (d)	Valut. in punti f=(b x d)
Totale valutazione obiettivi (max 30 punti)				

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale.

6. **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE (max 50 punti)**

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI ASSISTENTI/OPERATIVI	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team		
AFFIDABILITÀ		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...		
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano		
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		
FLESSIBILITÀ		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.		
Totale valutazione comportamenti organizzativi e competenze				

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

7. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = performance organizzativa + obiettivi individuali + comportamenti organizzativi e competenze

_____ = _____ + _____ + _____

8. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

9. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

10. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

**11. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)**

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE

Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare					Eccellenza
	1-2-3-4	5	6	7-8	9-10	
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO <i>Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni</i>	Molto inferiore a quanto richiesto dal ruolo	Inferiore a quanto richiesto dal ruolo	In linea con quanto richiesto dal ruolo	Superiore a quanto definito	Eccellenza	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE <i>Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività tra le strutture</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE <i>Capacità di motivare i collaboratori, di sviluppare le competenze, di valutare le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento. Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	
LEADERSHIP <i>Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO) <i>Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le giuste responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati raggiunti.</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO DI PROFESSIONAL											
Elementi e comportamenti da osservare											
1-2		3-4		5-6		7-8		9-10			
Fattori di valutazione		riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto		comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo		comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo		comportamenti positivi oltre la media di ruolo		comportamenti eccellenti	
<p>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO</p> <p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Approccio basato sul metodo scientifico Rispetto procedure del sistema di gestione qualità</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità</p>		<p>Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE</p> <p>Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità</p>		<p>Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p>PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO</p> <p>Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità</p>		<p>Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p>RAPPORTI INTERPERSONALI</p> <p>Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, maturi e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità</p>		<p>Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p>PROBLEM SOLVING</p> <p>Capacità di affrontare e risolvere i problemi con metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause e di creatività nella ricerca di alternative di soluzione</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità</p>		<p>Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO ASSISTENTI					
Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare		1-2		
	3-4	5-6	7-8	9-10	
	riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
LAVORO DI GRUPPO <i>Capacità di collaborare e di partecipare alla vita di ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto reciproco e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento Comportamenti osservati in linea con ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice) Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
AFFIDABILITÀ <i>Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
AUTONOMIA OPERATIVA <i>Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
RELAZIONI INTERPERSONALI <i>Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
FLESSIBILITÀ <i>Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito o, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.</i>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

