



Piazza Municipio, 4 - 20821 Meda (MB)  
Tel. 0362 3961 Fax 0362 75252  
www.comune.meda.mb.it  
posta@comune.meda.mb.it

**Deliberazione n. 178**  
**del 29/07/2019**

## **VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE**

**OGGETTO: MODIFICA DELIBERAZIONE N. 101 DEL 6.05.2019 "ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE"**

L'anno **duemiladiciannove** il giorno **ventinove** del mese di **LUGLIO**, nella Sala Giunta del Palazzo Municipale con inizio alle ore **18.00**

### **LA GIUNTA COMUNALE**

**presieduta dal Vicesindaco Signora Alessia Villa, con la partecipazione del Segretario Generale Dott.ssa Paola Cavadini ed alla presenza dei seguenti suoi componenti:**

<b>Nome e Cognome</b>	<b>Qualifica</b>	<b>Presente</b>	<b>Assente</b>
LUCA SANTAMBROGIO	SINDACO		X
ALESSIA VILLA	ASSESSORE	X	
ANDREA BONACINA	ASSESSORE	X	
FABIO MARIANI	ASSESSORE	X	
FRANCESCA MASCHERONI	ASSESSORE		X

**PRESENTI: 3**

**ASSENTI: 2**

ha assunto la seguente deliberazione:

OGGETTO:

MODIFICA DELIBERAZIONE N. 101 DEL 6.05.2019 "ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE"

**Richiamata** la deliberazione della Giunta Comunale n. 101 del 6.05.2019 avente ad oggetto: "Adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance";

**Richiamato** l'art. 7, comma 1 del D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal D. Lgs 25 maggio 2017, n. 74, nella parte in cui prevede che *"le Pubbliche Amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance"*;

**Considerato** che il nuovo sistema di valutazione approvato con la sopra citata deliberazione della Giunta Comunale n. 101 del 6.5.2019 tiene conto delle novità introdotto con il D.Lgs. n. 74/2017;

**Riscontrato** che le schede di valutazione allegate al nuovo sistema di valutazione contengono, nella parte relativa ai macro fattori ed ai relativi sotto fattori, alcuni refusi;

**Ritenuto** di dover apportare le necessarie modifiche alle schede di valutazione al fine di renderle congruenti con quanto previsto nel sistema di valutazione stesso;

**Dato atto** che la presente deliberazione non necessita del parere del Nucleo di Valutazione atteso che non modifica in alcun modo il sistema di valutazione approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 101 del 6.05.2019;

**Considerato** che, parimenti, il presente atto non richiede alcun confronto con le Organizzazioni Sindacali, ai sensi dell'art. 5 comma 3, CCNL del comparto Funzioni Locali 21.05.2018, atteso che lo stesso è già stato esperito con esito positivo in data 13/3/2019;

**Vista** la normativa vigente in materia di ordinamento delle Autonomie Locali;

**Vista** la proposta di deliberazione presentata dal Sindaco, Luca Santambrogio;

**Visti** gli allegati pareri di regolarità tecnica e contabile espressi dal dirigente dell'Area Risorse Finanziarie;

**Visto** il decreto sindacale n. 16 del 26 luglio 2019;

Ad unanimità di voti espressi dai presenti nei modi di legge

### **DELIBERA**

Per i motivi sopra esposti

1) Di rettificare le schede di valutazione allegate alla deliberazione della Giunta Comunale n. 101 del 6.05.2019 avente ad oggetto: "Adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance", al fine di renderle congruenti con quanto previsto nel sistema di valutazione stesso.

2) Di approvare le allegate schede di valutazione, che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente atto.

3) Di trasmettere la presente deliberazione ai rappresentanti sindacali, ai sensi degli art. 4 del CCNL del comparto Funzioni Locali 21.05.2018.

**IL VICESINDACO**

**Alessia Villa**

**IL SEGRETARIO GENERALE**

**dott.ssa Paola Cavadini**

Allegati:

- A) metodologia di valutazione delle performance;
- B) scheda di valutazione della performance individuale Segretario;
- C) scheda di valutazione della performance individuale Dirigenti;
- D) scheda di valutazione della performance individuale Posizioni Organizzative;
- E) scheda di valutazione della performance individuale Personale dei Livelli;
- F) Modello autovalutazione delle figure apicali;
- G) Modello autovalutazione delle Posizioni Organizzative;
- 1) Parere tecnico
- 2) Parere contabile

Il presente documento è stato redatto, sottoscritto e validato in forma digitale secondo le modalità previste dal D.Lgs 7 marzo 2005 n.82



Piazza Municipio, 4 - 20821 Meda (MB)  
Tel. 0362 3961 Fax 0362 75252  
www.comune.meda.mb.it  
posta@comune.meda.mb.it

*Area Risorse Finanziarie*

---

## **PARERE DI REGOLARITA' TECNICA<sup>1</sup>**

---

### **IL DIRIGENTE AREA RISORSE FINANZIARIE**

in ordine alla proposta di deliberazione di GIUNTA COMUNALE avente oggetto:

**MODIFICA DELIBERAZIONE N. 101 DEL 6.05.2019 "ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE"**

esprime parere **favorevole**

Meda, 29/07/2019

**IL DIRIGENTE**

Dott.ssa Sara Angela Maria Corbetta

Il presente documento è stato redatto, sottoscritto e validato, in forma digitale secondo le modalità previste dal D.Lgs. 7 Marzo 2005 n. 82.

---

<sup>1</sup> Ai sensi del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267, art. 49



Piazza Municipio, 4 - 20821 Meda (MB)  
Tel. 0362 3961 Fax 0362 75252  
www.comune.meda.mb.it  
posta@comune.meda.mb.it

*Area Risorse Finanziarie*

---

## **PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE<sup>2</sup>**

---

### **IL DIRIGENTE AREA RISORSE FINANZIARIE**

in ordine alla proposta di deliberazione di GIUNTA COMUNALE avente oggetto:

**MODIFICA DELIBERAZIONE N. 101 DEL 6.05.2019 "ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE"**

esprime parere **favorevole**

Meda, 29/07/2019

**IL DIRIGENTE AREA RISORSE FINANZIARIE**

Dott.ssa Sara Angela Maria Corbetta

Il presente documento è stato redatto, sottoscritto e validato, in forma digitale secondo le modalità previste dal D.Lgs. 7 Marzo 2005 n. 82.

---

<sup>2</sup> Ai sensi del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267, art. 49

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Dirigenti e Posizioni Organizzative  
Personale dei livelli

Sommario

<b>CAPO I</b>	.....	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 4 - PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 7 - COMPORAMENTI MANAGERIALI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI.....</b>		<b>2</b>
<b>CAPO II</b>	.....	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b>	.....	<b>2</b>
<b>ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b>	.....	<b>2</b>
<b>ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b>	.....	<b>2</b>
<b>ART. 17 GESTIONE DEI RICORSI.....</b>		<b>2</b>
<b>CAPO III</b>	<b>NORME FINALI.....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 18 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA.....</b>		<b>2</b>
<b>ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE.....</b>		<b>2</b>

## CAPO I

### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto: la performance organizzativa dell'ente, la performance individuale del Segretario, dei dirigenti, del personale apicale e del personale dei livelli.

La misurazione delle performance ha frequenza annuale e viene effettuata, di norma, entro il mese di aprile. Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli semestrali o inferiori al semestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al **60%** sul valore totale.

#### ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Ai fini della validazione della performance organizzativa si considerano gli obiettivi istituzionali con indicatori performanti, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente e gli obiettivi specifici gestionali assegnati ai Centri di Responsabilità.

Il processo valutativo, da parte dell'Organismo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento.

La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità delle prestazioni, come rilevati anche tramite indagini di gradimento presso gli utenti. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Documento Unico di Programmazione, Piano degli Obiettivi, P.E.G. ricondotti a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile ed esistenti, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;



- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (aree, servizi, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

### **ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione come espresse nelle linee di mandato, nel DUP** e declinate nel piano delle performance
- coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- **Obiettivi specifici** dell'Amministrazione, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:
  - a) **Obiettivi di programma**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
  - b) **Obiettivi gestionali**: ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

**Tipologia Obiettivi:** Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (nuove Opere)

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica;
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità;

- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;
- **Economicità:** efficienza economica;

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta – Media – Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

#### ***ART. 4 - PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI***

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

L'Organismo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali in relazione ai comportamenti attesi da ciascun Dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Segretario e i Dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, è pari al **40%** della valutazione complessiva.

#### ***ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI***

L'Organismo di Valutazione comunica formalmente ai Dirigenti l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa entro 10 giorni dall'avvenuta conoscenza. È compito dei Dirigenti effettuare entro 10 giorni analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'Organismo di Valutazione comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun Dirigente; il Segretario e i Dirigenti provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

***ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE***

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario Generale/Comunale e i Dirigenti presentano, sotto la propria responsabilità, all'Organismo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'Organismo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le eventuali valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

L'Organismo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti.

***ART. 7 - COMPORAMENTI MANAGERIALI***

La valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative è sviluppata con riferimento ai fattori (item) sottoriportati. Ogni anno il Segretario, sentito il Sindaco, propone con il supporto dell'organismo di valutazione, gli ambiti della performance organizzativa, tra quelli sotto indicati, ritenuti maggiormente significativi rispetto al contesto generale, identificandone la pesatura. Tale operazione deve essere contestuale con l'approvazione del piano delle performance.

I fattori di riferimento vengono individuati tra i seguenti:

**Capacità relazionali**

Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.

Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;

- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

### **Innovatività** e flessibilità

Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.

Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.

Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzando schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.

Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

### **Capacità di gestire le risorse assegnate**

Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.

È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.

Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi; capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

### **Orientamento alla qualità dei servizi**

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.

Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni imprevedute, mutevoli e poco strutturate

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

### **Capacità organizzative e valorizzazione delle risorse umane**

Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati.

Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

### **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi**

Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

### **Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi;
- rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza;
- rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC.

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>prestazione NEGATIVA</b>	<b>prestazione NON ADEGUATA</b>	<b>prestazione NON SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione ADEGUATA</b>	<b>prestazione BUONA</b>	<b>prestazione ECCELLENTE</b>
Nettamente inferiore alle attese  il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese  il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese  Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese  Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese  Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Superiore alle attese  Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese  Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

### **ART. 8 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organismo di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

***ART. 9 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI  
POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO.  
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE***

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli artt. 2, 3 e 4.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, , sono evidenziati nel Piano delle Performance.

Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.

Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 60% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. A), A1) A2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento utile per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Generale è consegnato dal Sindaco all'interessato in apposito colloquio.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale dei Dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato dall'organismo di valutazione.

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro 3 (tre) giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere all'Organismo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 10 (dieci) giorni il richiedente fornirà all'Organismo di Valutazione adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta.

Ove sia stata richiesta la revisione, la proposta è trasmessa entro 3 (tre) giorni dalla conclusione della procedura al valutato ed al Sindaco. Il Sindaco entro i successivi 10 giorni determina sulle proposte, accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato dai Dirigenti individualmente agli interessati in apposito colloquio.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro dieci giorni il richiedente fornirà al Dirigente adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

Ai fini del riesame, sarà possibile acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente. Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, verrà redatto apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui si rilevino elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, verranno convocati il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro di conciliazione i soggetti conciliatori (nella figura dell'organismo di valutazione) non assumeranno un ruolo meramente propositivo e consultivo, formulando anche eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di essere assistito dall'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Successivamente all'effettuazione dell'incontro di conciliazione i soggetti conciliatori redigono un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dello stesso e lo invieranno ai soggetti interessati.

### ***ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI***

Il sistema prevede quattro livelli di performance individuale.

Il livello di performance D rappresenta il livello minimo di dimensione della prestazione adeguata è associato a valutazioni comprese tra **60,1% e 70%** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 70%

Il livello di performance C: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70,1%** e fino a **80,00%** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 80%

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **80,1% e 90%** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 90%.

Il livello di performance A è associato a valutazioni comprese tra **90,1% 100% %** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 100%.

Il livello di performance superiore a 95 rappresenta il livello di performance di merito altaIl personale collocato nel livello di performance alto è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.



**CAPO II**

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

**ART. 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse; la parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa risulta prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.

Il Dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

**ART. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

Il Dirigente/la Posizione Organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.

Il Dirigente/la Posizione Organizzativa è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

**ART. 13 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Dirigente, con il supporto delle Posizioni Organizzative, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui all'art. 5, comma 2 del D.lgs 150/2009 e s.m.i., può elaborare le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli obiettivi e indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

L'eventuale valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. La posizione organizzativa indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

***ART. 14 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
DEI LIVELLI***

La valutazione del personale dei livelli è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

**I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO:**

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**  
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**  
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**  
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **"Apporto individuale alla performance organizzativa"** con una percentuale attribuita pari al **60%** della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

**I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORAMENTI PROFESSIONALI SONO:**

- a) **Relazione e integrazione:** indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.  
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
  - Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori;
  - partecipazione alla vita organizzativa;
  - capacità di lavorare in team.
- b) **Innovatività e flessibilità:** intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nella organizzazione.  
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
  - iniziativa e propositività;
  - autonomia e capacità di risolvere i problemi;
  - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.

c) **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- decoro e rispetto della funzione svolta.

d) **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.

e) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al **40%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato "**Comportamenti professionali**".

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>prestazione NEGATIVA</b>	<b>prestazione INSODDISFACENT E</b>	<b>prestazione NON SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione ADEGUATA</b>	<b>prestazione BUONA</b>	<b>prestazione ECCELLENTE</b>
il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/ richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione

### **ART. 15 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Il sistema prevede quattro livelli di performance individuale.

Il livello di performance D rappresenta il livello minimo di dimensione della prestazione adeguata è associato a valutazioni comprese tra **60,1% e 70%** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 70%

Il livello di performance C: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70,1%** e fino a **80,00%** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 80%

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **80,1% e 90%** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 90%.

Il livello di performance A è associato a valutazioni comprese tra **90,1% 100% %** e dà luogo alla corresponsione della quota pari al 100%.

Il livello di performance superiore a 95 rappresenta il livello di performance di merito altaIl personale collocato nel livello di performance alto è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

L'Organismo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e Personale dei livelli); qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A a D.

#### **ART. 16 GESTIONE DEI RICORSI E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

La scheda di valutazione finale è consegnata dal Responsabile individualmente agli interessati.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro dieci giorni il richiedente fornirà al Responsabile adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

Ai fini del riesame, sarà possibile acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente. Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, verrà redatto apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui si rilevino elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, verranno convocati il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro di conciliazione i soggetti conciliatori (nella figura di due Dirigenti dell'ente esterni all'area del personale interessato alla procedura di conciliazioni) assumeranno un ruolo meramente propositivo e consultivo, formulando anche eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di essere assistito dall'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Successivamente all'effettuazione dell'incontro di conciliazione i soggetti conciliatori redigono un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dello stesso e lo invieranno ai soggetti interessati.

**CAPO III    NORME FINALI**

**ART. 17 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionato al parere vincolante dell'Organismo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, l'Organismo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate. Nel caso non fosse necessaria alcuna revisione, conferma il sistema vigente.

**ART. 18 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE**

Il dipendente, Dirigente, Posizione Organizzativa o collaboratore, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo a essere valutato per il periodo di sospensione.

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
<b>eventuali funzioni gestite</b>

<b>ANNO</b>	
<b>% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>60%</b>
<b>% COMPORAMENTI MANAGERIALI</b>	<b>40%</b>

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL' ENTE	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA			
	<b>60%</b>	Grado di raggiungimento	<b>0,00%</b>	Il grado di raggiungimento corrisponde sia al raggiungimento degli obiettivi specifici, se assegnati, oltre alla media del grado di raggiungimento degli apicali coordinati

COMPORAMENTI MANAGERIALI	PESO	1	2	3	4	5	6	7
		Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente <i>Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni</i>						
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali <i>Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente</i>								
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali <i>Tempi di risposta</i>								
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00 <i>competenza a risolvere i problemi</i>								
Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori <i>Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo</i>								
Capacità di motivare le risorse umane <i>gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto</i>								
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>40%</b>	0	0	0	0	0	0	0

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

AREA/SETTORE	Area Settore							ANNO	
DIRIGENTE	NOME COGNOME								
LIVELLO DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	Nettamente inferiore alle attese NEGATIVA	Inferiore alle attese NON ADEGUATA	Parzialmente inferiore alle attese NON SUFFICIENTE	Parzialmente rispondente alle attese SUFFICIENTE	Rispondente alle attese ADEGUATA	Superiore alle attese BUONA	Nettamente superiore alle attese ECCELLENTE		
<b>Relazione e integrazione</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori									
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione									
partecipazione alla vita organizzativa									
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati									
capacità di lavorare in gruppo									
capacità negoziale e gestione dei conflitti									
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	
<b>Innovatività</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
iniziativa e propositività									
capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali									
autonomia									
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema									
capacità di definire regole e modalità operative nuove									
introduzione di strumenti gestionali innovativi									
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	
<b>Gestione risorse economiche</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale									
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate									
rispetto dei vincoli finanziari									
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza									
sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione									
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
rispetto dei termini dei procedimenti									
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi									
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento									



gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori								
capacità di limitare il contenzioso								
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Gestione e valorizzazione delle Risorse umane</b>	1	2	3	4	5	6	7	
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa								
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale								
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento								
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori								
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori								
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale								
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali								
controllo e contrasto dell'assenteismo								
capacità di valutazione dei propri collaboratori								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	1	2	3	4	5	6	7	
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate								
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale								
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità								
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi								
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza</b>	1	2	3	4	5	6	7	
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi								
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza								
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00

AREA/SETTORE		ANNO	0	
Area Settore		% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	60%	
DIRIGENTE				
NOME COGNOME		% COMPORAMENTI	40%	
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE				
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE	60%	Grado di raggiungimento	0,00%	
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI				
	PESO	VALUTAZIONE		
Relazione e integrazione		0,00		
Innovatività		0,00		
Gestione risorse economiche		0,00		
Orientamento alla qualità dei servizi		0,00		
Gestione e valorizzazione delle risorse umane		0,00		
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi		0,00		
Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza		0,00		
VALUTAZIONE COMPORAMENTI MANAGERIALI	40%	0	0,00	#DIV/0!

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,00%	ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:	#DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	#DIV/0!		

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni	
<p>Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1,00 e 3,99 integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti</p>          	
Osservazioni del valutato	
<p>Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento</p>	
Complessità delle procedure interne: <input type="checkbox"/>   Ostacoli normativi <input type="checkbox"/>   Difficoltà logistiche <input type="checkbox"/>   Errata allocazione risorse umane <input type="checkbox"/>   Scarsa motivazione del personale <input type="checkbox"/>   Flussi comunicativi critici <input type="checkbox"/>   Instabilità organizzativa <input type="checkbox"/>   Altro.....	Insufficienza risorse tecnologiche <input type="checkbox"/>   Insufficienza risorse materiali <input type="checkbox"/>   Mancanza di specifiche risorse umane <input type="checkbox"/>   Inadeguata formazione del personale <input type="checkbox"/>   Inadeguata programmazione <input type="checkbox"/>   Presenza di criticità nei processi <input type="checkbox"/>

AREA/SETTORE	Area Settore							ANNO	
POSIZIONE ORGANIZZATIVA	NOME COGNOME								
LIVELLO DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	Nettamente Inferiore alle attese NEGATIVA	Inferiore alle attese NON ADEGUATA	Parzialmente inferiore alle attese NON SUFFICIENTE	Parzialmente rispondente alle attese SUFFICIENTE	Rispondente alle attese ADEGUATA	Superiore alle attese BUONA	Nettamente superiore alle attese ECCELLENTE		
<b>Relazione e integrazione</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e con i superiori									
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione									
partecipazione alla vita organizzativa									
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati									
capacità di lavorare in gruppo									
capacità negoziale e gestione dei conflitti									
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Innovatività</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
iniziativa e propositività									
capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali									
autonomia									
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema									
capacità di definire regole e modalità operative nuove									
introduzione di strumenti gestionali innovativi									
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Gestione risorse economiche</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale									
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate									
rispetto dei vincoli finanziari									
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza									
sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione									
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
rispetto dei termini dei procedimenti									
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi									
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento									

gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori								
capacità di limitare il contenzioso								
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione								
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza								
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC								
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Gestione e valorizzazione delle Risorse umane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa								
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale								
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento								
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori								
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori								
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale								
controllo e contrasto dell'assenteismo								
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi								
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate								
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale								
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità								
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi								
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking								
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1,40</b>

AREA/SETTORE		ANNO	
Area Settore		% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	60%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA			
NOME COGNOME		% COMPORAMENTI	40%
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE			
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE	60%	Grado di raggiungimento	0,00%
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI		PESO	VALUTAZIONE
Relazione e integrazione			0,00
Innovatività			0,00
Gestione risorse economiche			0,00
Orientamento alla qualità dei servizi			0,00
Gestione e valorizzazione delle risorse umane			0,00
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi			1,40
VALUTAZIONE COMPORAMENTI MANAGERIALI	40%	0	0,00
			#DIV/0!

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	#DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	#DIV/0!		

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni	
<p>Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1,00 e 3,99 integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti</p>	
<p>Osservazioni del valutato</p> <p>Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento</p>	
Complessità delle procedure interne: <input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche <input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi <input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali <input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche <input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane <input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane <input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale <input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale <input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione <input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici <input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi <input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa <input type="checkbox"/>	
Altro.....	

<b>AREA</b>	<i>Area</i>	ANNO
SERVIZIO		
<b>DIPENDENTE</b>	<i>Nome Cognome</i>	
Categoria	<i>Categoria</i>	
Profilo Professionale	<b>Istruttore / Istruttore Direttivo</b>	
<b>Performance Organizzativa</b>		<b>% partecipazione</b>
<i>Obiettivi di performance dell'unità organizzativa di appartenenza</i>		<b>% risultato raggiunto</b>
<i>Obiettivi di Gruppo/Individuali</i>	<i>tipologia</i>	

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							60%
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione</b>									<b>0,00</b>
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
<b>Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti</b>									<b>0,00</b>
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli									
<b>Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro</b>									<b>0,00</b>
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
<b>VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>				<b>#DIV/0!</b>			

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	<b>Area</b>
SERVIZIO	
<b>DIPENDENTE</b>	<b>Nome Cognome</b>
Categoria	Categoria
Profilo Professionale	Istruttore / Istruttore Direttivo

ANNO
<b>0</b>

COMPORAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							40%	
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>Relazione e integrazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori										
Partecipazione alla vita organizzativa										
Capacità di lavorare in team										
<b>Innovatività e flessibilità</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Iniziativa e propositività										
Autonomia e capacità di risolvere i problemi										
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche										
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate										
Decoro e rispetto della funzione svolta										
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Rispetto dei termini dei procedimenti										
Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi										
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento										
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento										
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi										
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer										
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>					<b>#DIV/0!</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	<i>Area</i>	ANNO
SERVIZIO		
<b>DIPENDENTE</b>	<i>Nome Cognome</i>	
Categoria	<i>Categoria</i>	
Profilo Professionale	<b>Esecutore Collaboratore Ammi.vo</b>	
<b>Performance Organizzativa</b>		<b>% partecipazione</b>
<i>Obiettivi di performance dell'unità organizzativa di appartenenza</i>		<b>% risultato raggiunto</b>
<i>Obiettivi di Gruppo/Individuali</i>		<i>tipologia</i>

APPORTO QUALITATIVO E CONORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							60%
	0	1	2	3	4	5	6	7	0,00
<b>Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
<b>Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli									
<b>Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
<b>VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>					<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate



<b>AREA</b>	<b>Area</b>
SERVIZIO	
<b>DIPENDENTE</b>	<b>Nome Cognome</b>
Categoria	Categoria
Profilo Professionale	<b>Esecutore Collaboratore Ammi.vo</b>

ANNO
<b>0</b>

COMPORAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							40%	
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>Relazione e integrazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori										
Partecipazione alla vita organizzativa										
Capacità di lavorare in team										
<b>Innovatività e flessibilità</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Iniziativa e propositività										
Autonomia e capacità di risolvere i problemi										
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche										
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate										
Decoro e rispetto della funzione svolta										
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Rispetto dei termini dei procedimenti										
Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi										
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento										
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento										
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi										
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer										
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>					<b>#DIV/0!</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	<i>Area</i>	ANNO
SERVIZIO		
<b>DIPENDENTE</b>	<i>Nome Cognome</i>	
Categoria	<i>Categoria</i>	
Profilo Professionale	<b>Agente Polizia Locale/ Istr.Dir.Vig.</b>	
<b>Performance Organizzativa</b>		<b>% partecipazione</b>
<i>Obiettivi di performance dell'unità organizzativa di appartenenza</i>		<b>% risultato raggiunto</b>
<i>Obiettivi di Gruppo/Individuali</i>		<i>tipologia</i>

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							60%
	0	1	2	3	4	5	6	7	0,00
<b>Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
<b>Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli									
<b>Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
<b>VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>							<b>#DIV/0!</b>

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	<b>Area</b>
SERVIZIO	
<b>DIPENDENTE</b>	<b>Nome Cognome</b>
Categoria	Categoria
Profilo Professionale	Agente Polizia Locale/Istr.Dir.Vig.

ANNO
<b>0</b>

COMPORAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							40%	
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>Relazione e integrazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi ed i superiori										
Partecipazione alla vita organizzativa										
Capacità di lavorare in team										
<b>Innovatività e flessibilità</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Iniziativa e propositività										
Autonomia e capacità di risolvere i problemi										
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche										
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate										
Decoro e rispetto della funzione svolta										
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Rispetto dei termini dei procedimenti										
Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi										
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Codice di comportamento										
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>	
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento										
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata attraverso specifici percorsi formativi										
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer										
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>					<b>#DIV/0!</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	<b>Area</b>	ANNO
SERVIZIO		
<b>DIPENDENTE</b>	<b>Nome Cognome</b>	
Categoria	Categoria	
Profilo Professionale	Operai	
<b>Performance Organizzativa</b>		<b>% partecipazione</b>
<b>Obiettivi di performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b>		<b>% risultato raggiunto</b>
<b>Obiettivi di Gruppo/Individuali</b>	<i>tipologia</i>	

APPORTO QUALITATIVO E CONORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							60%
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Motivazione									
Livello di crescita delle competenze proprie									
<b>Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli									
<b>Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
<b>VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>					<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	<b>Area</b>
SERVIZIO	
<b>DIPENDENTE</b>	<b>Nome Cognome</b>
Categoria	<i>Categoria</i>
Profilo Professionale	<b>Operai</b>

ANNO
<b>0</b>

COMPORAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE							40%
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>Relazione e integrazione</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori									
Capacità di lavorare in team									
<b>Innovatività e flessibilità</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Iniziativa e propositività									
Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate									
Decoro e rispetto della funzione svolta									
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Rispetto dei tempi delle attività programmate									
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Codice di comportamento									
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>0</b>								<b>0,00</b>
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento									
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta									
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer									
<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>				<b>#DIV/0!</b>			

<b>ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO PERFORMANCE INDIVIDUALE:</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>#DIV/0!</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

**Scheda di AUTOVALUTAZIONE dei comportamenti organizzativi**

**NOME :** \_\_\_\_\_ **ANNO:** \_\_\_\_\_

<b>VARIABILI DEL COMPORTEMENTO - FATTORI</b>	
<b>1</b>	<b>Nettamente inferiore alle attese – prestazione Negativa</b> Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa
<b>2</b>	<b>Inferiore alle attese – prestazione Non adeguata</b> Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
<b>3</b>	<b>Parzialmente inferiore alle attese - prestazione NON sufficiente</b> Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
<b>4</b>	<b>Parzialmente rispondente alle attese - prestazione Sufficiente</b> Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo
<b>5</b>	<b>Rispondente alle attese – prestazione Adeguata</b> Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento
<b>6</b>	<b>Superiore alle attese – prestazione Buona</b> Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone ma che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione
<b>7</b>	<b>Nettamente superiore alle attese - Eccellente</b> Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

**Relazione e integrazione**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							
<b>Innovatività</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
iniziativa e propositività							
capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							
<b>Gestione risorse economiche</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
rispetto dei termini dei procedimenti							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							
<b>Gestione e valorizzazione delle Risorse umane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale							
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali							
controllo e contrasto dell'assenteismo							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata a seguito di specifici percorsi formativi							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							
<b>Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi							
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza							
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC							

**DATA DI COMPILAZIONE:**

**Scheda di AUTOVALUTAZIONE dei comportamenti organizzativi della PO (con Dirigenza)**

**NOME :** \_\_\_\_\_ **ANNO:** \_\_\_\_\_

<b>VARIABILI DEL COMPORTEMENTO - FATTORI</b>	
<b>1</b>	<b>Nettamente inferiore alle attese – prestazione Negativa</b> Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa
<b>2</b>	<b>Inferiore alle attese – prestazione Non adeguata</b> Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
<b>3</b>	<b>Parzialmente inferiore alle attese - prestazione NON sufficiente</b> Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
<b>4</b>	<b>Parzialmente rispondente alle attese - prestazione Sufficiente</b> Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo
<b>5</b>	<b>Rispondente alle attese – prestazione Adeguata</b> Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento
<b>6</b>	<b>Superiore alle attese – prestazione Buona</b> Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone ma che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione
<b>7</b>	<b>Nettamente superiore alle attese - Eccellente</b> Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

**Relazione e integrazione**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e con i superiori							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

**Innovatività**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
iniziativa e propositività							
capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

**Gestione risorse economiche**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

**Orientamento alla qualità dei servizi**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------



rispetto dei termini dei procedimenti							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza							
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC							
<b>Gestione e valorizzazione delle Risorse umane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale							
controllo e contrasto dell'assenteismo							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta, anche acquisita e certificata a seguito di specifici percorsi formativi							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

**DATA DI COMPILAZIONE:**

-----  
 -----