



COMUNE DI DECIMOMANNU

Provincia di Cagliari

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Numero 190 del 28-12-12

COPIA

Oggetto: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'anno duemiladodici il giorno ventotto del mese di dicembre, in Decimomannu, solita sala delle adunanze, alle ore 21:10, si è riunita la Giunta Comunale nelle persone dei Signori:

| | | |
|-------------------------|-----------|---|
| PORCEDDU LUIGI | SINDACO | P |
| COCCO ARNALDO | ASSESSORE | P |
| MAMELI MASSIMILIANO | ASSESSORE | P |
| BACHIS FABRIZIO | ASSESSORE | P |
| GRUDINA ALBERTA | ASSESSORE | P |
| MANCA BARBARA | ASSESSORE | A |
| PUSCEDDU ANGELO ANTONIO | ASSESSORE | P |

Totale presenti n. 6 Totale assenti n. 1

Assiste alla seduta il Vice Segretario Comunale Donatella Garau

Assume la presidenza Luigi Porceddu in qualità di Sindaco.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che :

- con la legge n. 15 del 04 marzo 2009 il Parlamento ha delegato il governo ad avviare un processo di legiferazione per la riforma della Pubblica Amministrazione;
- il D. Lgs 150/2009 di "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" all'art. 7 *"Sistema di misurazione e valutazione della performance"* prevede 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"*;
- l'attuazione delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 dovrà portare allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione delle qualità del lavoro e della produttività del singolo e dell'intera Amministrazione, attraverso l'adozione di adeguati sistemi di valutazione della performance;
- il suddetto decreto ha stabilito l'obbligo per i Comuni di regolamentare numerose materie in tema di premialità e valutazione del personale ;

Viste le delibere CIVIT 88, 89, 104, 105, 110 e 112/2010 assunte in materia a seguito dell'entrata in vigore della normativa di cui sopra;

Richiamati:

- l'art. 89 del D.lgs 267/2000 in forza del quale ciascun Ente disciplina, con propri regolamenti, in conformità allo Statuto, l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, in base ai criteri di autonomia, funzionalità ed economicità di gestione e secondo principi di professionalità e responsabilità;
- l'art. 48 comma 3 del sopracitato decreto in virtù del quale compete alla Giunta Comunale l'adozione del Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal Consiglio
- l' art. 89 del D.lgs n. 267/2000 e gli artt. 2 e 27 del D.lgs n. 165/2001, in base ai quali le disposizioni dettate nel testo unico sul lavoro pubblico costituiscono norme di principio per la potestà regolamentare autonoma dei singoli enti locali;

Vista la deliberazione n° 47 del 29 dicembre 2010 con la quale il Consiglio comunale ha approvato i criteri generali di indirizzo ai quali la Giunta si deve attenere nell'apportare modifiche al regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi per adeguarlo ai principi generali di cui al D.Lgs. n. 150/2009;

Dato atto che l'Ente è tenuto a misurare e valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, adottando metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;

Tenuto conto che la definizione del sistema di Valutazione rientra nella competenza dei Nuclei di Valutazione, ai sensi degli artt. 30, comma 3 e art. 7, comma 2, del D. Lgs 150/2009, mentre l'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento, ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del citato decreto;

Vista la metodologia sul sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, di cui al documento allegato al presente atto, determinato tenendo conto dei suddetti indirizzi e delle modifiche normative intervenute successivamente sulla materia con particolare riferimento al recente DI 95/2012, ribadendo che la misurazione della performance del personale dell'Ente deve essere collegata:

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

Dato atto che la metodologia sul sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale è stata proposta dal Nucleo di Valutazione, adeguata ai principi previsti dai titoli II e III del D. Lgs. n. 150/2009, e inviato alle OO.SS. e alle R.S.U. quale atto propedeutico all'esperimento delle relazioni sindacali nel rispetto di quanto previsto dai CCNL del comparto;

Tenuto conto che la metodologia sul sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale di cui sopra, allegato al presente atto risulta così composto:

- Sistema di Valutazione delle Performance del Segretario Comunale;
- Sistema di Valutazione delle Performance del personale dei livelli;
- Graduazione della Posizione dei titolari di Posizione Organizzativa;

Rilevato che, ai sensi degli artt. 2 e 45 del D.lgs 165/2001, il documento qui approvato sarà oggetto di informazione alle Rappresentanze sindacali, ritenendo di competenza della contrattazione integrativa la determinazione degli effetti economici del sistema di valutazione, pur nel rispetto dei vincoli di legge come esplicitati nell'art. 31 del D.lgs 150/2009 come sopra richiamato;

Visto il verbale di contrattazione dell'Ente di recepimento dell'accordo siglato con le OO.SS. territoriali relativo all'adozione del sistema di valutazione e contrattazione del sistema premiante;

Tenuto conto di quanto stabilito dalla delegazione trattante:

- di rinviare all'anno 2013 l'attuazione del Sistema premiante strutturato secondo il principio del controvalore monetario degli obiettivi previsto dalla metodologia che si approva, stabilendo solo per l'anno 2012 che la definizione della quota individuale di produttività dei dipendenti segua le regole del sistema previgente come stabilito dal Contratto Collettivo decentrato integrativo siglato nel 2005;
- di prevedere una valutazione infrannuale dei dipendenti al fine di verificare lo stato di attuazione del sistema e del raggiungimento degli obiettivi ed eventualmente intraprendere azioni correttive in itinere;

- di prevedere, in sede di assegnazione provvisoria delle risorse ai vari settori in attesa dell'approvazione del bilancio di previsione annuale, l'approvazione di un Piano degli Obiettivi provvisorio contenente l'assegnazione degli obiettivi di mantenimento degli standards, da integrare successivamente con gli obiettivi strategici dell'Ente;

Visto il parere favorevole sulla regolarità contabile, espresso dal Responsabile del Settore Finanziario, ai sensi dell'art. 49 D.Lgs. 267/00;

Accertato che al momento della votazione risultano:

Presenti: Luigi Porceddu, Arnaldo Cocco, Angelo Antonio Pusceddu, Alberta Grudina, Fabrizio Bachis, Massimiliano Mameli;

Assenti: Barbara Manca;

Con votazione unanime

DELIBERA

Per quanto sopra espresso:

- di approvare la metodologia sul sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, di cui al documento allegato al presente atto, quale parte integrante e sostanziale, in quanto ritenuto adeguato alle prescrizioni e indirizzi di cui ai titoli II e III del D.Lgs. n. 150/2009 e agli indirizzi impartiti dall'Amministrazione comunale con la citata deliberazione consiliare n. 47/2010;
- di rinviare all'anno 2013 l'attuazione del Sistema premiante strutturato secondo il principio del controvalore monetario degli obiettivi previsto dalla metodologia che si approva, stabilendo solo per l'anno 2012 che la definizione della quota individuale di produttività dei dipendenti segua le regole del sistema previgente come stabilito dal Contratto Collettivo decentrato integrativo siglato nel 2005;
- di prevedere una valutazione infrannuale dei dipendenti al fine di verificare lo stato di attuazione del sistema e del raggiungimento degli obiettivi ed eventualmente intraprendere azioni correttive in itinere;
- di prevedere, in sede di assegnazione provvisoria delle risorse ai vari settori in attesa dell'approvazione del bilancio di previsione annuale, l'approvazione di un Piano degli Obiettivi provvisorio contenente l'assegnazione degli obiettivi di mantenimento degli standards, da integrare successivamente con gli obiettivi strategici dell'Ente;
- di demandare, ai sensi del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, la valutazione delle performance individuali:
 1. ai Responsabili di Posizione Organizzativa per quanto riguarda i dipendenti appartenenti al rispettivo Settore;
 2. al Nucleo di Valutazione per quanto riguarda il Personale titolare di Posizione Organizzativa;
- di disporre che il Sistema adottato venga pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza, nell'apposita sezione "Trasparenza, integrità e merito";

Con separata votazione unanime

DELIBERA

di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 comma 4 del D.Lgs 267/2000.

PARERI AI SENSI DELL'ART. 49 DEL DECRETO LEG.VO N.267 DEL 18/08/2000:

Per la regolarità tecnica: FAVOREVOLE

Decimomannu, 28/12/2012

IL RESPONSABILE DEL SETTORE FINANZIARIO

F.to Maria Angela Casula

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
F.to Luigi Porceddu

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE
F.to Donatella Garau

DICHIARAZIONE DI ESECUTIVITA'

☐ a seguito di pubblicazione all'Albo Pretorio di questo Comune dal **31/12/2012** al **14/01/2013** (ai sensi dell'art. 134, comma 3, D. Lgs.vo n° 267/2000).

☒ a seguito di dichiarazione di immediata eseguibilità (ai sensi dell'art. 134, comma 4, D. Lgs.vo n° 267/2000).

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE
F.To Donatella Garau

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Certifico che la presente deliberazione è in corso di pubblicazione all'Albo Pretorio del Comune per quindici giorni consecutivi dal 31/12/2012

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE
F.to Donatella Garau

Copia conforme all'originale per uso amministrativo.

Decimomannu, _____

Il Segretario Comunale



COMUNE DI DECIMOMANNU

Provincia di Cagliari

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione delle performance, per come previsti dal DLgs n. 150/2009 e dal Regolamento dell'ente, nonché la effettuazione in via preventiva della attività di misurazione delle performance, sia organizzativa che individuale.

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla comunicazione, sia nelle fasi iniziali (in particolare per la indicazione delle aspettative di risultato e di prestazione), che nel periodo intermedio (in particolare per la individuazione degli elementi di criticità), che nei colloqui finali (in particolare per la comunicazione degli esiti delle valutazioni).

Una importanza rilevante assume il rispetto dei vincoli di trasparenza dettati dal legislatore e dal regolamento, sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc.

Saranno progressivamente sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni titolare di posizione organizzativa dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno tre indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i responsabili dei Settori dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Nucleo di Valutazione e del Segretario Comunale.

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) Il Sindaco;
- b) la Giunta;
- c) Nucleo di Valutazione;
- d) i titolari di posizione organizzativa;
- e) i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1. il **Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione;
2. il **Nucleo di valutazione** valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
3. i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati al Settore.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra il Nucleo di valutazione e titolari di Posizione Organizzativa;
- 2) tra i titolari di Posizione Organizzativa ed i dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto i titolari di posizione organizzativa nella valutazione finale

In ogni caso il valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei titolari di posizione organizzativa saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

CRITERI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

La valutazione del segretario viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

- 1) performance organizzativa (nella misura del 35%); si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'ente, nonché dell'andamento degli indicatori riferiti alle condizioni strutturali dell'ente, della valutazione degli utenti;
- 2) raggiungimento degli obiettivi (nella misura del 15%);
- 3) competenze professionali (nella misura del 50%); si tiene conto dello svolgimento dei compiti previsti dalla normativa.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Segretario, subito dopo l'approvazione del PEG/PDO da parte della Giunta, comunica, ai sensi dell'art. 24 del Regolamento per l'ordinamento degli uffici e servizi, ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Il Segretario comunale, coadiuvato dal N.d.V., comunica inoltre i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali, secondo la procedura di cui all'art. 20 del Regolamento citato.

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- a) nella misura del 25% per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'eventuale esito delle indagini di customer satisfaction (PARTE I);
- b) nella misura del 45% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- d) nella misura del 10% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi (PARTE IV).

(PARTE I) – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA (25%)

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al Consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica), corredati da indicatori di "outcome" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento (9%);
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3 (11 %);
- c. degli esiti della valutazione degli utenti (5%). La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di customer satisfaction annuali svolte.

(PARTE II) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (45%)

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dai Responsabili di Settore, sulla base delle indicazioni negoziate con gli Assessori di riferimento e con il Sindaco, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi annuali e sono approvati dalla Giunta Comunale. Il Segretario Comunale li coordina e li raccoglie in un unico documento e li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati e preventivamente concordati con i Responsabili di settore.

Entro il 15 dicembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco e con gli Assessori di riferimento, con le medesime modalità sopra riportate. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

| Colonna 1 | Colonna 2 | Colonna 3 | Colonna 4 | Colonna 5 | Colonna 6 | Colonna 7 |
|----------------------------|------------------|----------------------------|----------------|-----------|----------------------|-----------------------------|
| Descrizione dell'obiettivo | Risultato atteso | Indicatori di misurabilità | Peso ponderale | Giudizio | Grado di valutazione | Punteggio complessivo |
| | | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | 35 | | | Fino al massimo di 45 punti |

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si applica il seguente metodo:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto;
- fino al 60% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino al 90% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 45, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali

| Descrizione dell'obiettivo | Risultato atteso | Indicatori | Peso ponderale | Giudizio | Grado di valutazione | Punteggio complessivo |
|---|---|--|----------------|----------|----------------------|-----------------------|
| Miglioramento delle prestazioni della struttura in relazione al procedimento rilascio concessioni | Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni | Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni | Punti 15 | | 60% | 60% di 15= 9 punti |
| Sviluppo delle attività dei controlli ambientali | Intensificazione dei controlli ambientali | Esecuzione di almeno 300 ispezioni per ... | Punti 20 | | 90% | 90% di 20= 18 punti |

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 27 SU 45

(PARTE III) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE) (20%)

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del titolare di posizione organizzativa, ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:

- quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo di valutazione che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 20.

La valutazione delle capacità manageriali espresse si articola secondo il seguente prospetto:

| N | FATTORI DI VALUTAZIONE | INDICATORE | PESO PONDERALE | GRADO DELLA VALUTAZIONE IN % | PUNTI |
|---|---|------------|----------------|------------------------------|--------------|
| 1 | Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 2 | Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 3 | Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 4 | Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 5 | Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| | | | 20 | | Max 20 punti |

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

ESEMPIO

| N | FATTORI DI VALUTAZIONE | INDICATORE | PESO PONDERALE | GRADO DELLA VALUTAZIONE IN % | PUNTI |
|---|--|-------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
| 1 | Innovazione e propositività <i>Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta</i> | <i>Proposta del PEG</i> | 4 | 20 | 20% di 4 = 0,8 |
| 2 | Gestione delle risorse umane <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i> | .. | 4 | 60 | 60% di 4 = 2,4 |
| 3 | Autonomia <i>Capacità di agire per</i> | ... | 4 | 100 | 100% di 4 |

| | | | | | |
|---|---|------|----|----|----------------|
| | <i>ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i> | | | | = 4 |
| 4 | Flessibilità <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i> | | 4 | 80 | 80% di 4= 3,20 |
| 5 | Collaborazione <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i> | .. | 4 | 80 | 80% di 4= 3,2 |
| | | | 20 | | 6,80 |

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 13,60 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20

(PARTE IV) - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI. (10%)

La capacità di valutare attraverso una differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli.

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

La capacità di differenziazione della valutazione si rileva attraverso analisi "*statistiche*" sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti). L'organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance utilizzerà, come strumento di analisi, lo scarto quadratico medio al fine di evidenziare delle eventuali anomalie, statisticamente rilevanti, nelle valutazioni del personale assegnato alle diverse unità organizzative.

Verranno considerate di limitata differenziazione le valutazioni del personale assegnato ai settori se lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti.

La deviazione standard o scarto tipo o scarto quadratico medio misura la dispersione dei dati intorno al valore atteso. Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati (x_1 ; x_2 ; x_n) dalla loro media aritmetica M .

- Nel caso di limitata differenziazione il *punteggio finale sarà pari a 0 punti*.
- Nel caso di insufficiente differenziazione il *punteggio finale sarà fino a 5 punti*.
- Nel caso di valutazione adeguatamente differenziata il *punteggio finale sarà fino a 10 punti*.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nell'attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

Alle posizioni organizzative/alta professionalità viene riconosciuta una retribuzione di risultato in termini percentuali rispetto al valore massimo attribuibile, in base alla valutazione complessivamente conseguita secondo la griglia sotto riportata:

| <i>FASCE DI PUNTEGGIO</i> | <i>% RETRIBUZIONE RISULTATO</i> |
|--|--|
| 80 - 100 | 100% |
| 60 - 79 | 80% |
| 50 - 59 | 60% |
| 0 - 49 | 0 |

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono assegnate ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1: 1,23
- Categoria D3: 1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare - base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76 a contratto vigente) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti quattro parti:

- a) per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)
- b) per il 20% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- c) per il 20% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE III).

La determinazione e l'assegnazione del budget è effettuata secondo i seguenti criteri:

- quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'Ente per ogni singola categoria e per le posizioni B3-D3;
- parametrizzazione stipendiale delle categorie e delle posizioni, come su indicate;
- moltiplicazione del parametro per il numero dei dipendenti di ogni categoria e somma di tutti i punti parametrici;
- divisione dell'ammontare dell'intero fondo per l'ammontare dei punti parametrici per ottenere il valore monetario del punto;
- moltiplicazione del valore del punto per il totale dei punti parametrici di categoria relativi al personale assegnato alle diverse unità organizzative, ottenendo l'ammontare del budget per ogni singolo Settore presente nell'Ente.

Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato sono ripartite fra i Settori in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria.

Ad esempio: supponiamo che nell'Ente siano presenti 3 settori: Tecnico – Finanziario -Amministrativo. Ciascun Settore abbia una dotazione di personale come appresso indicata:

Tecnico : 3 **B** – 5 **C** – 1 **D3** = 3*100 + 5*113 + 141 = Totale **1006**

Finanziario : 1 **D** – 1 **C** = 130 + 118 = Totale **248**

Amministrativo : 2 **C** = 2 *118 = Totale **236**

Totale Punti Parametrici: 1006+248+236= 932

Supponiamo che il **Budget Complessivo** da distribuire per la “performance” individuale ammonti a Euro **10.000,00**. Il valore punto sarà dato dal seguente algoritmo:

$$V.P. = BC/TPP=10.000,00/1490= \mathbf{6,71}$$

$$(V.P. = \text{Valore Punto} / BC = \text{Budget Complessivo} / TPP = \text{Totale Punti Parametrici})$$

Il budget per Settore sarà dato da:

Tecnico : 1006 x 6,71 = Euro **6.751,26**

Finanziario : 248x 6,71 = Euro **1.664,32**

Amministrativo : 236 x 6,71 = Euro **1.583,79**

Totale Euro 10.000,00

Successivamente alla determinazione del budget di Settore secondo le suddette modalità il Responsabile procede alla determinazione del fondo individuale secondo la seguente procedura:

- a seguito di determinazione del budget esitato dalla procedura in esame ridefinisce il controvalore monetario di ciascun obiettivo assegnato al proprio Settore.

Il controvalore monetario di ciascun obiettivo è dato dalla seguente formula:

(Budget per Settore/Sigma peso obiettivi per Settore) x peso di ciascun obiettivo

Supponiamo che il Settore tecnico abbia ricevuto tre obiettivi il cui peso, in applicazione del sistema di misurazione e valutazione delle "performance" del Responsabile *, è come appresso indicato:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1. obiettivo peso=625 | |
| 2. obiettivo peso=225 | |
| 3. obiettivo peso= <u>135</u> | |
| Totale | 985 |

**La pesatura degli obiettivi è a cura della Giunta Comunale e dei titolari di Posizione Organizzativa a seguito della procedura delineata. La definizione dell'importanza e dell'impatto all'esterno dell'obiettivo è a cura della Giunta. La Giunta formula il proprio giudizio assegnando, alle due variabili di propria competenza, il valore:*

Basso: B - Medio: M - Alto: A

La definizione della Complessità e della Realizzabilità si riferisce ad elementi prettamente tecnici, quindi è di competenza dei titolari di Posizione Organizzativa. Il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo delle quattro variabili viste sopra. Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

- | | |
|--------------------|---|
| a) Importanza: | Alta A = 5 - Media: M = 3 - Bassa: B = 1 |
| b) Complessità: | Alta A = 5 - Media: M = 3 - Bassa: B = 1 |
| c) Impatto Esterno | Alta A = 5 - Media: M = 3 - Bassa: B = 1 |
| d) Realizzabilità | Alta A = 5 - Media: M = 3 - Bassa: B = 1 |

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili. Il peso percentuale è dato dal risultato del seguente algoritmo: (prodotto delle 4 variabili/Sigma dei pesi degli obiettivi)

Controvalore monetario = 4807/985 = **4,88**

- | | |
|-----------------------|----------------|
| 1. obiettivo peso=625 | = Euro 3050,00 |
| 2. obiettivo peso=225 | = Euro 1098,00 |
| 3. obiettivo peso=135 | = Euro 658,00 |

Il *fondo individuale* di ciascun dipendente viene rideterminato in relazione al contributo richiesto e dato espresso in percentuale tale per cui dati due dipendenti che partecipano al conseguimento dell'obiettivo n°1 e al primo viene richiesta e ricevuta una partecipazione pari al 30% dell'intera attività prevista per il suo conseguimento, mentre al secondo viene richiesta e ricevuta una partecipazione pari al 70% dell'intera attività prevista per il suo conseguimento, il fondo individuale del primo dipendente relativamente a quell'obiettivo è pari a Euro 915,00 (30% di Euro 3.050,00) mentre per il secondo dipendente il fondo individuale è pari a Euro 2.135,00 (70% di Euro 3.050,00).

La scelta di questo modello comporta che l'assegnazione/distribuzione degli obiettivi sia ampiamente condivisa con i propri collaboratori.

A seguito di valutazione del dipendente sulla "performance" individuale il Responsabile provvederà ad attribuire al personale assegnato alla propria e diretta responsabilità il budget individuale.

(PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI (60%)

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte “capacità” o “idoneità”, ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

| Categoria | Profilo | Unità Organizzativa | Obiettivo 1 | Obiettivo 2 |
|-----------|---------------------------|---------------------|---|---|
| C | Istruttore amministrativo | Ufficio Contratti | Svolgere il 100% delle istruttorie per la verifica del possesso dei requisiti degli appaltatori ex art. 38 del D.lgs 163/2006 entro il termine di 45 giorni dall'approvazione dell'aggiudicazione provvisoria | Verbalizzare il 50% delle procedure aperte e ristrette gestite dall'Ente. |

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

| Descrizione dell'obiettivo/azione operativa | Indicatori di misurabilità | Peso ponderale | Giudizio | Grado di valutazione | Punteggio complessivo |
|---|----------------------------|----------------|----------|----------------------|-----------------------|
| | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | 60 | | | Max 60 punti |

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 60% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino al 90% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato.

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata fino al 60%

In alternativa:

Gli obiettivi assegnati alla Posizione Organizzativa verranno declinati in più azioni operative assegnate ai dipendenti. La Posizione Organizzativa assegna, subito dopo l'approvazione del Piano degli Obiettivi agli incaricati di cui sopra le azioni riferite ai propri obiettivi settoriali, diverse in numero e tipologia, eventualmente completandole con i pesi ponderali.

Il grado di raggiungimento delle azioni operative si valuta nel seguente modo:

1. fino al 30% quando le azioni operative non sono state avviate;
2. fino al 60% quando le azioni operative non sono state raggiunte;
3. fino al 90% quando le azioni operative sono state raggiunte;
4. fino al 100% quando le azioni operative sono state raggiunte e superate.

La media dei gradi di raggiungimento di tutte le azioni di ogni dipendente verrà valutata fino al 60%.

(PARTE II) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (20%)

Per qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all'unità organizzativa di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato. Per comportamenti professionali ed organizzativi si intende il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti attività e funzioni, determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione lavorativa collettivi o individuali, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del D.lgs 165/2001 quali, esemplificativamente:

- a. ruolo rivestito nell'organizzazione:
 - i. guida di gruppi di lavoro;
 - ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
 - iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;
- b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;
- e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
- f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

| N | FATTORI DI VALUTAZIONE | INDICATORE | PESO PONDERALE | GRADO DELLA VALUTAZIONE IN % | PUNTI |
|---|---|------------|----------------|------------------------------|-------|
| 1 | Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura | | | 20 40 60 80 100 | |
| 2 | Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività | | | 20 40 60 80 100 | |
| 3 | Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze | | | 20 40 60 80 100 | |
| 4 | Attenzione all'utenza Capacità di assumere come | | | 20 40 60 80 100 | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|----|----|--------------|
| | prioritarie le esigenze dell'utenza | | | | | |
| 5 | Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi | | | 20 | 40 | 60 80 100 |
| | | | | | | Max 20 punti |

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 20% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

(PARTE III) – VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (20%)

Questa componente di valutazione deriva da quella del titolare di posizione organizzativa. Tale risultato verrà valutato fino al 20%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 35 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 15 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 15 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 15 punti)

| Colonna 1 | Colonna 2 | Colonna 3 | Colonna 4 | Colonna 5 | Colonna 6 | Colonna 7 |
|----------------------------|------------------|----------------------------|----------------|-----------|----------------------|-----------------------------|
| Descrizione dell'obiettivo | Risultato atteso | Indicatori di misurabilità | Peso ponderale | Giudizio | Grado di valutazione | Punteggio complessivo |
| | | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | 15 | | | Fino al massimo di 15 punti |

3) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 50 punti)

| | | |
|--|--|-----------------|
| Funzioni di collaborazione | Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici | Fino a 10 punti |
| Funzioni di assistenza giuridico amministrativa | Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate | Fino a 10 punti |
| Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta | Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta. | Fino a 8 punti |
| Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi | Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento | Fino a 10 punti |
| Funzioni di rogito | Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria | Fino a 4 punti |
| Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco | Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali | Fino a 8 punti |
| Totale | | Max 50 punti |

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|-------------------------------------|--|
| LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | |
| LA PERFORMANCE INDIVIDUALE | |
| LE COMPETENZE PROFESSIONALI | |
| TOTALE | |

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 25 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 9 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 11 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 45 punti)

| Colonna 1 | Colonna 2 | Colonna 3 | Colonna 4 | Colonna 5 | Colonna 6 | Colonna 7 |
|----------------------------|------------------|----------------------------|----------------|-----------|----------------------|-----------------------|
| Descrizione dell'obiettivo | Risultato atteso | Indicatori di misurabilità | Peso ponderale | Giudizio | Grado di valutazione | Punteggio complessivo |
| | | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | 45 | | | Max 45 punti |

3) LE CAPACITA' MANAGERIALI (fino a 20 punti)

| N | FATTORI DI VALUTAZIONE | INDICATORE | PESO PONDERALE | GRADO DELLA VALUTAZIONE IN % | PUNTI |
|---|---|------------|----------------|------------------------------|--------------|
| 1 | Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 2 | Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 3 | Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 4 | Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| 5 | Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale | | 4 | 20 40 60 80 100 | |
| | | | 20 | | Max 20 punti |

| |
|--|
| 4) LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (fino a 10 punti) |
|--|

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|--------------------------------------|--|
| PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE | |
| CAPACITA' MANAGERIALI | |
| VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI | |
| TOTALE | |

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI (fina a 60 punti)

| Descrizione dell'obiettivo/azione operativa | Indicatori di misurabilità | Peso ponderale | Giudizio | Grado di valutazione | Punteggio complessivo |
|---|----------------------------|----------------|----------|----------------------|-----------------------|
| | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | | | 30%, 60%, 90%, 100% | |
| | | 60 | | | MAX 60 |

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (fino a 20 punti)

| N | FATTORI DI VALUTAZIONE | INDICATORE | PESO PONDERALE | GRADO DELLA VALUTAZIONE IN % | PUNTI |
|---|---|------------|----------------|------------------------------|--------------|
| 1 | Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura | | | 20 40 60 80 100 | |
| 2 | Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività | | | 20 40 60 80 100 | |
| 3 | Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze | | | 20 40 60 80 100 | |
| 4 | Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza | | | 20 40 60 80 100 | |
| 5 | Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi | | | 20 40 60 80 100 | |
| | | | 20 | | MAX 20 PUNTI |

3) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (fino a 20 punti)

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|--|--|
| VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI | |
| VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI | |
| VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA | |
| TOTALE | |