

# COMUNE DI FOSSATO SERRALTA

## *- METODOLOGIA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE -*

### **Art. 1 - Ciclo di gestione e piano della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance di cui all'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
2. Nello specifico, il Comune di Fossato Serralta sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso il Piano esecutivo di gestione (PEG) o il Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) approvato dalla Giunta sulla base di quanto contenuto nei seguenti atti fondamentali adottati dal Consiglio: Bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica, Programmazione triennale del fabbisogno di personale, Programmazione triennale del Piano delle Opere Pubbliche;
  - b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:
    - Relazione previsionale e programmatica: analisi dei programmi e dei progetti con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
    - Piano esecutivo di gestione (PEG) o Piano degli obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse alle aree per la piena operatività gestionale;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio attraverso il seguente momento specifico:
    - 30 settembre di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione che verifica lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti, attraverso appositi report e analisi da parte dei responsabili di Area;

d) misurazione della performance:

- organizzativa: attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli 196/198-bis del D.Lgs. n. 267/2000 e secondo quanto disposto negli articoli 26 e 27 del Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, controllo da attuarsi con specifico riguardo agli aspetti contemplati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009;
- individuale: attraverso il presente sistema di valutazione;

e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti nazionali di lavoro e dai principi, tempi, modalità e fasi del presente sistema di valutazione;

f) rendicontazione: l'attività viene riassunta nella relazione al rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. La fase del rendiconto e la relativa relazione vengono pubblicate, così come ogni fase del ciclo di gestione della performance sul sito Internet dell'Ente, secondo le modalità stabilite nel Regolamento comunale dell'Albo Pretorio on-line, fatte salve diverse e più specifiche attività informativa di volta in volta stabilite.

3. Alla luce dei commi precedenti e alla non diretta applicabilità dell'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009 alle autonomie territoriali, il piano della performance del Comune è pertanto costituito dall'insieme dei documenti programmatici attualmente vigenti ed obbligatori ai sensi del D.Lgs. n. 267/2000 e precisamente:

- a) Relazione previsionale e programmatica;
- b) Bilancio annuale di previsione;
- c) Programma triennale dei lavori pubblici;
- d) Programmazione triennale del fabbisogno di personale;
- e) Piano esecutivo di gestione/Piano degli obiettivi.

## **Art. 2 - Valutazione dei responsabili di Area**

1. La valutazione dei responsabili di Area (e di eventuale altro personale incaricato di posizione organizzativa) ha per oggetto le funzioni attribuite, gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, i comportamenti organizzativi evidenziati ed è finalizzata alla gestione degli istituti contrattuali e di legge.

2. La valutazione dei responsabili di Area è comunicata agli stessi dal Sindaco su proposta del Nucleo di valutazione o, se istituito, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).
3. Il sistema di valutazione prevede la preventiva comunicazione agli interessati dei criteri e dei parametri dettagliati su cui si fonderà la valutazione e la possibilità di controdedurre sulla proposta di valutazione prima della sua trasmissione al Sindaco.
4. I tempi, le procedure e le modalità della valutazione dei responsabili di Area sono individuati nel presente sistema di valutazione.
5. In particolare, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di Area sono collegate:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

### **Art. 3 - Valutazione dei dipendenti**

1. La valutazione dei dipendenti ha per oggetto le funzioni attribuite, gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, i comportamenti organizzativi evidenziati.
2. La valutazione dei dipendenti è effettuata dai singoli responsabili di Area.
3. Il sistema di valutazione prevede la preventiva comunicazione agli interessati dei criteri e dei parametri dettagliati su cui si fonderà la valutazione e la possibilità di controdedurre sulla proposta di valutazione.
4. I tempi, le procedure e le modalità della valutazione dei dipendenti sono individuati nel presente sistema di valutazione.
5. In particolare, la misurazione e la valutazione svolte dai responsabili di Area sulla performance individuale del personale sono collegate:
  - 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 e organizzativi.

#### **Art. 4 - Criteri generali per la valorizzazione del merito e della performance**

- 1.** Il Comune si conforma al principio di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 165/2001 secondo il quale non possono essere erogati trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese.
- 2.** Promuove, pertanto, il merito e il miglioramento dei risultati sia organizzativi che individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti improntati a criteri di selettività secondo la disciplina contrattuale vigente ed in coerenza col sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.
- 3.** È, comunque, vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni previste dal sistema di valutazione in vigore.

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

---

## *INDICE*

1. La responsabilità della valutazione
2. Il processo
3. I fattori
  - 3a. Risultati per l'impegno individuale
  - 3b. Comportamenti organizzativi
  - 3c. Servizio
  - 3d. Formazione
  - 3e. Presenza
4. Scheda di valutazione - Tabella di applicazione punteggi
5. Il contenzioso
6. La certificazione del processo di valutazione
7. Il sistema premiante
  - 7a. Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi
  - 7b. Progressione economica all'interno della categoria

## **1. La responsabilità della valutazione**

La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete ai responsabili di Area.

Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio presso diversi servizi è valutato dal responsabile di Area dell'ultimo servizio di assegnazione al quale competerà acquisire anche gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un unico giudizio complessivo.

I responsabili di Area sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia. Devono, infatti, assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri ed i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento, in coerenza con la programmazione complessiva dell'Amministrazione. Si assumono, in definitiva, la responsabilità della valutazione.

I responsabili di Area devono valutare i collaboratori con rapporto di lavoro a tempo determinato ed indeterminato che, nell'anno di riferimento, hanno effettuato almeno il 50% delle ore di presenza ordinaria effettiva; in difetto, la valutazione non viene svolta.

## **2. Il processo**

La valutazione si realizza per fasi successive, secondo la procedura descritta nella tabella 1, che identifica gli elementi essenziali del processo.

Vengono riportati, schematicamente, il momento in cui sono espletate le varie fasi della valutazione, il soggetto che deve formularla, l'oggetto della valutazione, le modalità con le quali si procede nel corso dell'intero processo.

**Tabella 1**

quando	chi	cosa	come
Inizio anno	Resp. di Area	<p>Illustra ai collaboratori le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione</li> <li>▪ le verifiche intermedie e la valutazione finale</li> </ul> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione lavorativa</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione</li> <li>▪ comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa</li> <li>▪ doveri d'ufficio in generale, quali il rispetto dell'orario, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc.</li> </ul> <p>Individua gli interventi formativi necessari con riferimento alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere</p>	Incontri individuali e di gruppo
Durante l'anno	Resp. di Area	<p>Verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi</p> <p>Se necessario, adotta provvedimenti per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi non positivi</li> </ul>	Incontri individuali e di gruppo
Inizio anno seguente	Resp. di Area	<p>Realizza la valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale</li> <li>▪ ai comportamenti organizzativi</li> </ul> <p>Illustra la valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte del dipendente</p> <p>Trasmette all'organo di controllo le schede di valutazione</p>	Incontri individuali

### 3. I fattori

La metodologia permanente prevista dall'articolo 6 del CCNL 31 marzo 1999 e dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 identifica i fattori di valutazione sulla base di quanto previsto dall'articolo 5 del CCNL 31 marzo 1999 e dagli articoli 17 e 18 del CCNL 1° aprile 1999, come ribaditi dal CCNL 22 gennaio 2004, nonché dei criteri stabiliti nel CCDI di Ente, tenendo inoltre conto di quanto previsto all'art. 9 del citato D.Lgs. n. 150/2009.

I fattori di valutazione prendono in considerazione le capacità professionali dei dipendenti, espresse nella realizzazione delle attività assegnate, in coerenza con i risultati da conseguire. La metodologia si caratterizza, in tal senso, come sistema che produce un'unica valutazione utilizzabile per diverse finalità tra cui l'applicazione di alcuni istituti contrattuali, in particolare quelli più propriamente riferiti al sistema premiante.

Nella tabella 2 sono specificati i fattori utilizzati per la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa: si tratta di fattori di tipo "meritocratico" (3a - 3b) e di fattori di tipo "quantitativo" (3c - 3d - 3e). Per ciascuno sono riportati elementi descrittivi e modalità applicative.

**Tabella 2**

Oggetto della valutazione	Fattori della metodologia	
Prestazione lavorativa	3a	<b>Risultati per l'impegno individuale</b>
		Quantità di lavoro realizzato
		Rispetto dei tempi di procedura
		Precisione dei risultati
		Gestione delle priorità
	3b	<b>Comportamenti organizzativi</b>
		Applicazione delle conoscenze
		Relazioni e rapporti con l'utenza
		Autonomia operativa
		Coinvolgimento nei processi
		Adattamento ai cambiamenti organizzativi
		Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
		Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti
		Motivazione
Servizio	3c	Mesi di esperienza lavorativa nella categoria
Formazione	3d	Ore di formazione realizzata
Presenza	3e	Ore di presenza ordinaria effettiva

Per la valutazione della prestazione con i fattori elencati si fa riferimento, in particolare:

- ai **risultati della prestazione**;
- alla **capacità dimostrata**, che sia utile ed esclusiva per il conseguimento dei risultati attesi;
- alla modalità con cui **la prestazione è realizzata**, con riferimento alla coerenza con le direttive impartite;
- alla **partecipazione fattiva** a progetti od obiettivi specifici;
- al fatto che i **doveri del dipendente** sono comunque sanciti dal contratto di lavoro e quindi i riferimenti forniti dal responsabile di Area attengono alla specificità di fatti legati a particolari esigenze, a modifiche organizzative, ecc.;
- a favorire l'effettiva **partecipazione alla valutazione** da parte di ciascun dipendente, al quale, comunque, è attribuita la facoltà di contraddittorio con il responsabile di Area, motivando le proprie ragioni sulla scheda di valutazione che verrà fornita allo stesso, durante il processo valutativo e, comunque, prima della conclusione.

### 3a. Risultati per l'impegno individuale

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato dal responsabile di Area, in base ai fattori specificati nella tabella 3.

**Tabella 3**

<b>Fattori di valutazione</b>	<b>punti</b>
Quantità di lavoro realizzato	da 0 a 6
Rispetto dei tempi di procedura	da 0 a 6
Precisione dei risultati	da 0 a 6
Gestione delle priorità	da 0 a 2

Il responsabile di Area tiene conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, adoperandosi affinché sia garantito un equo e adeguato impegno di tutti i soggetti coinvolti. Questo consente a tutti i dipendenti pari opportunità, nella capacità di conseguire risultati professionalmente validi.

Per ciascun fattore valutativo è prevista una griglia di graduazione del punteggio, di ausilio alla valutazione, come indicato nella tabella 4.

**Tabella 4**

<b>GRADUAZIONE</b>		
<b>Quantità di lavoro realizzato</b>		
	Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (inferiore al 50%)	0
	Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)	2
	Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)	4
	Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	6
<b>Rispetto dei tempi di procedura</b>		
	Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	0
	Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	2
	Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	4
	Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati	6
<b>Precisione dei risultati</b>		
	Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0
	Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	2
	Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	4
	Realizza la precisione attesa	6
<b>Gestione delle priorità</b>		
	Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0
	Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	2

### **3b. Comportamenti organizzativi**

Di seguito si elencano i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Al riguardo occorre precisare che il fattore attiene a modelli comportamentali di riferimento: sarà poi l'utilizzo del fattore, in relazione alla categoria e posizione economica di inquadramento del dipendente, a determinare la sua influenza sulla valutazione.

Per ciascun fattore è riportata una graduazione della valutazione; per agevolare la graduazione è inoltre riportata l'indicazione di alcuni contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative (sottofattori).

Si precisa, con riguardo all'applicazione dei fattori, che, nel caso in cui la valutazione comporti un giudizio inferiore a "sufficiente" nella scala di graduazione, non è attribuito alcun punteggio con riguardo al fattore di valutazione di riferimento.

➤ **Applicazione delle conoscenze**

E' la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite: con gli interventi formativi preordinati ed attraverso l'autonoma formazione sulle discipline, tecniche, procedure, ecc. inerenti le funzioni di pertinenza; con l'esperienza di lavoro.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro
<b>buono</b>	è costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Applicazione delle conoscenze, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Normativa che governa le attività trattate				
2	Procedure, tecniche e strumenti di lavoro				
3	Conoscenze acquisite attraverso interventi formativi preordinati				
4	Conoscenze acquisite attraverso autonoma attività formativa				
5	Disposizioni impartite dai responsabili di Area				

➤ **Relazioni e rapporti con l'utenza**

E' la capacità di tenere rapporti, di interloquire con utenti e colleghi, con atteggiamento cortese, di disponibilità; utilizzare appropriate forme di comunicazione, chiara e diretta; mantenere relazioni con autonoma responsabilità; recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni.

E' la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti
<b>buono</b>	è costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Relazioni e rapporti con l'utenza, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Mantenere livelli di cortesia ed attenzione				
2	Trasmettere agli altri le proprie conoscenze e informazioni in modo appropriato				
3	Fornire risposte tempestive ed efficaci				
4	Utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile				
5	Dimostrare sensibilità al rapporto con il pubblico in generale				
6	Gestire le situazioni critiche nelle relazioni				
7	Improntare relazioni basate sulla fiducia e sul confronto franco ed aperto				
8	Assicurare la riservatezza sulle pratiche trattate				
11	Mantenere relazioni in autonomia, quando necessario, assumendo le relative responsabilità				
12	Stimolare comportamenti tesi ad assicurare livelli di cortesia ed attenzione				
13	Concorrere a creare le condizioni per assicurare buone relazioni nei gruppi di lavoro				
14	Promuovere una collaborazione sincera e positiva nell'ambiente di lavoro				
15	Stimolare e mantenere elevato il livello di informazione utile al lavoro				

➤ **Autonomia operativa**

È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi.

E' la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione; capacità di applicare le metodologie per la conoscenza e la lettura del bisogno.

E' la capacità di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi; organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato; capacità di gestire gli istituti previsti dal contratto aziendale.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto ed indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati discreti
<b>buono</b>	è pienamente capace di gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Autonomia operativa, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Esecuzione corretta delle mansioni sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima				
2	Risoluzione delle problematiche del lavoro senza ricorrere necessariamente ai responsabili od ai colleghi				
3	Organizzazione del proprio lavoro in modo autonomo e coerente con le finalità del servizio				
4	Assicurare affidabilità nell'esecuzione degli incarichi assegnati				
5	Affrontare le novità con competenza				
11	Organizzazione del lavoro dell'ufficio in base a criteri di priorità e di urgenza o per obiettivi definiti				
12	Programmazione del lavoro in modo organico e integrato, stabilendo obiettivi e scadenze, verificando l'attuazione e decidendo i correttivi necessari				
13	Controllo dell'attività svolta anche dei colleghi o collaboratori				
14	Promuovere lo sviluppo delle attività anche dei colleghi o collaboratori				
15	Adattamento delle procedure e dell'impegno delle risorse disponibili alle necessità del contesto operativo				
16	Gestione ottimale delle risorse umane, stimolando il contributo di tutti e riconoscendo i meriti				

➤ **Coinvolgimento nei processi**

E' la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti
<b>buono</b>	è costantemente orientato ad integrarsi nei processi per le proprie attività, si propone con iniziativa e anche con attività ed atteggiamenti collaborativi di supporto ai colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre a dimostrare le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Coinvolgimento nei processi, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Capacità di analisi del contesto operativo, sintesi dei problemi e proposte di soluzioni concrete				
2	Capacità di lavorare con i soggetti dell'organizzazione per uno scopo comune, concorrendo a raggiungere gli obiettivi				
3	Capacità di supportare in modo adeguato l'introduzione di nuove procedure o processi				
4	Inserimento nei gruppi di lavoro con atteggiamento positivo e costruttivo				
5	Capacità di valutazione dei risultati e adozione delle azioni conseguenti				

➤ **Adattamento ai cambiamenti organizzativi**

E' la capacità di gestire le attività in presenza di diversa organizzazione sotto il profilo delle competenze, delle risorse, della struttura operativa, del ruolo ricoperto, ecc..

È la capacità di supportare i cambiamenti organizzativi.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	si adatta ai cambiamenti organizzativi con indifferenza, non si rende pienamente partecipe delle esigenze di nuove organizzazioni, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra interesse ai cambiamenti organizzativi, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti
<b>buono</b>	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo organizzativo, ad essere partecipe delle esigenze di miglioramento del servizio, ad adattarsi ai cambiamenti, ad adattarsi al contesto operativo migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre ad essere capace e portato all'accettazione e partecipazione ai processi di miglioramento, si distingue per i risultati che consegue e che tende a perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Modifica delle attività di competenza				
2	Nuove discipline e strumenti				
3	Nuova utenza interna ed esterna				
4	Razionalizzazione organizzativa creando le condizioni ottimali di lavoro				

➤ **Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità**

Disponibilità e flessibilità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione di lavoro.

Capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	si adatta alle esigenze di flessibilità con indifferenza, non si rende pienamente partecipe a svolgere attività diverse da quelle abituali, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra interesse per gli aspetti di flessibilità, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti
<b>buono</b>	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo delle esigenze di flessibilità per il miglioramento del servizio, ad adattarsi al contesto operativo, migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Farsi carico di lavoro aggiuntivo a quello ordinario di competenza				
2	Sostituire un collega quando necessario				
3	Prolungare l'orario a fine turno o fare rientri pomeridiani quando necessario				
4	Prestare servizio oltre i giorni lavorativi previsti come turno quando necessario				

➤ **Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti**

E' la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili.

E' la capacità di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	esegue le competenze con scarsa iniziativa e proposizione di innovazioni e miglioramenti; esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra di saper prendere iniziative, di saper proporre innovazioni e miglioramenti, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti
<b>buono</b>	è costantemente orientato ad assumere iniziative, a proporre innovazioni e miglioramenti utili ai fini del lavoro, si propone con iniziativa migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Iniziativa personale, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Ricerca con impegno le soluzioni senza attendere contributi di altri				
2	Disponibilità a nuovi lavori o mansioni				
3	Propensione ad ampliare le conoscenze oltre il necessario per le attività trattate				
4	Contribuire alla individuazione degli obiettivi				
<b>Capacità di proporre innovazioni e miglioramenti, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Suggerire/prospettare soluzioni utili al lavoro e applicabili immediatamente				
2	Confrontarsi con realtà esterne per acquisire/fornire informazioni, conoscenze, soluzioni relative a problemi comuni				
3	Fissare obiettivi di miglioramento e coinvolgere colleghi e collaboratori in una visione strategica della funzione				
4	Evitare appesantimenti burocratici e formalistici				
5	Collaborare nell'individuazione di programmi, scelte, strategie				

➤ **Motivazione**

E' la capacità di assicurare la costante presenza e prestazione lavorativa; dimostrazione di interesse ed attaccamento al lavoro; senso di appartenenza; mantenimento elevato della professionalità con azioni autonome di aggiornamento; orientare lo spirito critico in senso positivo.

E' la capacità di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; lavorare in gruppo o collaborare con altri, assumendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	assume atteggiamenti di ordinario impegno, con limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico non costruttivo, con risultati scarsi
<b>discreto</b>	dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati discreti
<b>buono</b>	è costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, ad esprimere in positivo gli aspetti critici, migliorando i risultati in modo significativo
<b>ottimo</b>	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

<b>SOTTOFATTORI</b>					
<b>Motivazione, con riferimento a:</b>		<b>suff.</b>	<b>discreto</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
1	Presenza costante sul posto di lavoro, nell'orario di servizio, assicurando una prestazione lavorativa assidua				
2	Mantenimento della professionalità ad alto livello con azioni autonome di aggiornamento				
3	Orientamento della critica a sviluppare e migliorare il servizio				
4	Esecuzione delle mansioni con rapidità, quando necessario, senza pregiudicare i risultati				
5	Adattamento alle esigenze delle situazioni di lavoro				
6	Condivisione con i collaboratori delle attività e delle finalità perseguite				
7	Promuovere comportamenti positivi attraverso l'esempio personale				
8	Motivazione dei colleghi e collaboratori valorizzando le capacità dimostrate				
9	Coinvolgimento di colleghi e collaboratori nelle attività dell'ufficio e coordinamento				
10	Attitudine a lavorare in gruppo o coordinarsi con i colleghi per uno scopo comune				
11	Capacità di sollecitare e accelerare le attività dei collaboratori o superiori				
12	Promuovere un clima di collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi				

### 3c. Servizio

Sono considerati i periodi di lavoro effettuati nella categoria di inquadramento al momento della selezione. Si considera il periodo temporale di durata del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, con esclusione dei periodi di interruzione per aspettativa non retribuita. Sono equiparati alla categoria di inquadramento i periodi svolti con la qualifica funzionale attualmente corrispondente, a seguito di classificazioni avvenute in applicazione dei CCNL; non sono equiparate le classificazioni avvenute per motivi diversi relativi alle riqualificazioni effettuate autonomamente dall'Ente. I periodi svolti con l'attribuzione di incarico per mansioni superiori sono considerati come svolti nella categoria per cui si accede alla selezione. I periodi svolti con rapporto di lavoro ad orario ridotto sono rapportati all'orario intero di 36 ore settimanali o equivalenti.

Sono valutati gli ultimi quattro anni compreso quello di riferimento<sup>1</sup>.

GRADUAZIONE	
<b>sufficiente</b>	Almeno 24 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio
<b>discreto</b>	Almeno 30 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio
<b>buono</b>	Almeno 36 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio
<b>ottimo</b>	Almeno 42 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio

### 3d. Formazione

Sono considerati i titoli formativi attinenti e costituenti arricchimento per le funzioni della categoria di inquadramento, organizzati e gestiti direttamente dall'Ente o autorizzati dal responsabile di Area c/o altri soggetti titolati, effettuati anche al di fuori dell'orario di servizio. Nella proposta di iscrizione agli interventi formativi devono essere formalizzate, a cura del responsabile di Area, le carenze/criticità professionali che determinano la necessità e la scelta dell'intervento. L'intervento formativo si conclude con l'accertamento delle conoscenze acquisite, espresso con un giudizio formalizzato sull'attestato, con possibile indicazione dei contenuti, sotto il profilo quantitativo e qualitativo (durata, argomenti, ecc.). Non sono valutabili titoli con giudizio negativo. Si considera positivamente il conseguimento di un attestato con frequenza pari o superiore ai 2/3 di durata dell'intervento formativo, quando non sia previsto ed espresso il giudizio in altre forme; in questo caso il responsabile di Area formalizza sinteticamente il buon esito della partecipazione. Più titoli formativi della stessa tipologia, uguali per contenuti e finalità, sono valutati una sola volta.

Sono valutati i titoli formativi conseguiti negli ultimi tre anni<sup>2</sup>, compreso quello di valutazione della prestazione, purché non costituenti requisiti per la titolarità della posizione di lavoro ricoperta.

<sup>1</sup> Poiché l'esperienza evolve nel tempo, quella da prendere in considerazione ai fini della valutazione deve essere la più vicina al modo di operare attuale.

<sup>2</sup> Come nel caso del servizio anche per la formazione è utile valutare l'acquisizione di conoscenze recenti.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>sufficiente</b>	ore di frequenza pari o superiori a 5 complessivamente nell'ultimo triennio
<b>discreto</b>	ore di frequenza pari o superiori a 10 complessivamente nell'ultimo triennio
<b>buono</b>	ore di frequenza pari o superiori a 20 complessivamente nell'ultimo triennio
<b>ottimo</b>	ore di frequenza pari o superiori a 30 complessivamente nell'ultimo triennio

### 3e. Presenza

Sono considerate le ore di presenza ordinaria effettiva in servizio, calcolando la media degli ultimi due anni compreso quello di valutazione della prestazione. Si considerano utili a determinare la presenza ordinaria effettiva i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge n. 151 del 26 marzo 2001 e successive modificazioni ed integrazioni, compreso il periodo di maternità anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta, il periodo di riposo prescritto con certificazione medica a seguito d'infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL, i permessi sindacali, il recupero del maggior orario autorizzato e non retribuito di ciascun anno in esame. Non si considerano presenza tutte le altre forme d'assenza.

<b>GRADUAZIONE<sup>3</sup></b>	
<b>sufficiente</b>	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 800 mediamente nell'ultimo biennio
<b>discreto</b>	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1.000 mediamente nell'ultimo biennio
<b>buono</b>	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1.200 mediamente nell'ultimo biennio
<b>ottimo</b>	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1.400 mediamente nell'ultimo biennio

<sup>3</sup>Le ore di presenza ordinaria effettiva in un anno sono mediamente 1.614 (tolte le ferie)

#### 4. Scheda di valutazione<sup>4</sup>

Periodo valutato .....

Dipendente.....

Categoria ..... Data attribuzione .....

Posizione economica..... Data attribuzione .....

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE
COD.	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Risultati per l'impegno individuale	.....
2	Applicazione delle conoscenze	.....
3	Relazioni e rapporti con l'utenza	.....
4	Autonomia operativa	.....
5	Coinvolgimento nei processi	.....
6	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	.....
7	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	.....
8	Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti	.....
9	Motivazione	.....
10	Mesi di esperienza nella categoria	.....
11	Ore di formazione realizzata	.....
12	Ore di presenza ordinaria effettiva	.....

PUNTEGGIO TOT. (codici 1-9)..... PUNTEGGIO TOT. (codici 1-12).....

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione<sup>5</sup> .....

.....  
.....

Osservazioni del dipendente.....

.....  
.....

Firma dipendente per presa visione .....

Firma responsabile di Area .....

Data valutazione .....

<sup>4</sup> Ai fini della progressione economica interna alla categoria, si utilizzano i punteggi dei fattori da 1 a 12; ai fini dell'incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi si utilizzano i punteggi dei fattori da 1 a 9.

<sup>5</sup> Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.

## TABELLA APPLICAZIONE PUNTEGGI (codici 2 - 12)

Per l'attribuzione del punteggio relativo ai fattori dal codice 2 al codice 12 della scheda di valutazione, si fa riferimento alla tabella successiva, la quale si compone dei seguenti dati:

- **colonna fattori:** sono elencati, con numero e descrizione, i fattori per la valutazione dei comportamenti organizzativi (da 2 a 9) ed i fattori di tipo “quantitativo” (da 10 a 11);
- **colonna graduazione:** sono riportati i termini utilizzati, per ciascun fattore, al fine di graduare la valutazione e, nel caso dei fattori di tipo “quantitativo”, sono riportati i riferimenti temporali (mesi e ore) presi in considerazione;
- **colonne A - B - B3 - ecc.:** sono riportate le posizioni economiche di ciascuna categoria; per ciascuna colonna sono ipotizzati i punteggi attribuibili in base alla valutazione del responsabile di Area (sui fattori 6 e 7 per i dipendenti della categoria A e per i dipendenti delle prime posizioni economiche delle categorie B – B3 e C non sono ipotizzati punteggi in quanto tali fattori non sono applicabili in base a quanto prevede il CCNL; sul fattore 10, i dipendenti delle ultime posizioni economiche della categoria B – B3 e C nonché per tutte le posizioni economiche della categoria D e D3 non sono ipotizzati punteggi in quanto tali fattori non sono comunque applicabili in base a quanto prevede il CCNL).

Con riferimento alla graduazione decisa dal responsabile di Area, in sede di valutazione di ciascun fattore utilizzabile, si attribuisce il punteggio conseguente della scheda.

*Ad esempio:*

- se sul fattore 2 “applicazione delle conoscenze” un dipendente di categoria C e posizione economica C4 ha riportato il giudizio “buono” deve essere attribuito il punteggio ipotizzato di 16;
- se sul fattore 2 “applicazione delle conoscenze” un dipendente di categoria A e posizione economica A4 ha riportato il giudizio “buono” deve essere attribuito il punteggio ipotizzato di 8.





## **5. Il contenzioso**

Se la valutazione espressa dal responsabile di Area non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al responsabile di Area che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 15 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.

Il responsabile di Area assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del responsabile di Area sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del responsabile di Area rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario secondo le modalità di cui al Decreto Legislativo n. 165 del 2001, così come modificato dalla Legge 183/2010 ("Collegato lavoro").

## **6. La certificazione del processo di valutazione**

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'organo di controllo<sup>6</sup> accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

Elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- l'avvenuta condivisione ad inizio anno con i collaboratori dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi;
- la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- l'illustrazione della valutazione al dipendente;
- il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.

Oltre quelli citati, l'organismo preposto può considerare altri elementi che ritenga utili alla certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso dal responsabile di Area.

L'esito negativo della certificazione comporta, per il responsabile di Area interessato, l'adozione di provvedimenti sanzionatori che possono avere riflessi sul trattamento accessorio di chi ha fatto la valutazione, da graduarsi in relazione alla gravità ed all'eventuale ripetizione nel tempo delle mancanze.

---

<sup>6</sup> L'organo di controllo è il Nucleo di valutazione, ovvero l'Organismo indipendente di valutazione se istituito; in ogni caso si tratta di un organismo terzo rispetto a chi valuta e a chi è valutato.

## 7. Il sistema premiante

Il sistema premiante collega la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa dei dipendenti agli istituti contrattuali della **produttività e miglioramento dei servizi** ed alla **progressione economica all'interno della categoria**, i cui criteri generali sono oggetto di contrattazione.

### 7a. Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi<sup>7</sup>

L'importo effettivo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato sulla base dei criteri generali stabiliti nel CCDI di Ente, con due fasi successive.

#### Prima fase:

determinazione di due quote sull'importo teorico individuale delle risorse decentrate destinate ad incentivare la produttività, tenuto conto che una quota<sup>8</sup> (al massimo il 50%) è da destinarsi ai risultati per l'impegno di gruppo (certificati dall'organo di controllo) e la restante quota è da destinarsi all'impegno individuale (apprezzato con la valutazione della prestazione lavorativa fatta dal responsabile di Area).

La fase si concretizza con le seguenti operazioni:

- 1) suddivisione delle risorse in due parti<sup>9</sup>, in base alla quota destinata ai risultati per l'impegno di gruppo e a quella destinata all'impegno individuale;
- 2) suddivisione della quota destinata ai risultati per l'impegno di gruppo per il numero di dipendenti aventi i requisiti stabiliti nel CCDI di Ente per accedere al trattamento economico<sup>10</sup>;
- 3) suddivisione della quota destinata alla valutazione della prestazione lavorativa per l'impegno individuale sul numero di dipendenti aventi i requisiti per accedere al trattamento economico, in base ai criteri stabiliti nel CCDI di Ente<sup>11</sup>.

#### Seconda fase:

determinazione dell'importo effettivo individuale per ciascuna delle due quote, calcolato sull'importo teorico individuale, in base al grado di effettivo conseguimento dei risultati per l'impegno di gruppo ed in base all'esito della valutazione della prestazione lavorativa per l'impegno individuale.

La fase si concretizza con le seguenti operazioni:

- 1) l'importo effettivo individuale riferito ai risultati per l'impegno di gruppo è calcolato sull'importo teorico individuale tenuto conto dei criteri individuati<sup>12</sup>;

<sup>7</sup> Si mantiene ad oggi il concetto di "produttività e miglioramento dei servizi" previsto nei Contratti nazionali vigenti, in attesa di una reale attuazione anche contrattuale della riforma Brunetta. L'utilizzo del fondo rimane comunque di competenza della Contrattazione integrativa decentrata.

<sup>8</sup> È preferibile ipotizzare una quota sui risultati di gruppo e una quota sull'impegno individuale, come prevede il CCNL, equilibrate tra loro ad evitare che, ad esempio, un forte peso all'impegno individuale vada a discapito della collaborazione sui risultati dell'ufficio; anche in presenza di un solo dipendente in un ufficio è opportuno mantenere la quota sui risultati di gruppo in quanto anche quel dipendente concorre a perseguire gli obiettivi finali dell'Ente.

<sup>9</sup> Il criterio per l'impiego delle risorse è oggetto di contrattazione.

<sup>10</sup> Si riportano alcuni esempi:

- a) valutazione dei risultati individuali pari almeno a ...../10 o equivalente;
- b) presenza ordinaria effettiva pari almeno a ..... ore nell'anno di riferimento;
- c) peso attribuito alla categoria di inquadramento (da considerare preferibilmente alla scadenza dell'anno di riferimento), ipotizzabile con valori diversi quali, ad esempio: cat. A = 1.00; cat. B = 1.15; cat. C = 1.30; cat. D = 1.45.

<sup>11</sup> Vedi nota precedente.

<sup>12</sup> Si riportano alcuni esempi:

- a) grado % derivante dal conseguimento dei risultati per l'impegno di gruppo (certificato dall'organo di controllo preposto: il Nucleo di valutazione ovvero l'OIV); ad esempio: se indicatore < 0.40 graduazione = 40%; se indicatore >= 0.40 graduazione = 60%; se indicatore >= 0.60 graduazione = 80%; se indicatore >= 0.80 graduazione = 100% (l'utilizzo di uno o più fattori di misurazione dei risultati è definito di volta in volta, in via preventiva ed in relazione alla tipologia di attività cui si riferisce il fattore, non escludendo l'opportunità di avvalersi di più fattori contestualmente: in questo caso può essere calcolato il valore medio della graduazione di tutti i fattori utilizzati);
- b) grado % derivante dalla valutazione dei risultati individuali; ad esempio: se valutazione >= 3/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione >= 4/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione >= 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione >= 8/10 o equivalente, graduazione = 100%;

- 2) l'importo effettivo individuale riferito alla prestazione lavorativa per l'impegno individuale è calcolato sull'importo teorico individuale tenuto conto dei criteri individuati<sup>13</sup>.

## **7b. Progressione economica all'interno della categoria<sup>14</sup>**

La selezione per l'attribuzione della progressione economica all'interno della categoria avviene in due fasi successive.

### Prima fase:

verifica del possesso dei requisiti per accedere alla graduatoria generale di Ente, formulata per categoria sulla base dei criteri stabiliti nel CCDI di Ente<sup>15</sup>:

### Seconda fase:

determinazione dei punteggi, conseguenti alla valutazione con ciascun fattore dei comportamenti organizzativi ed eventualmente dei fattori di tipo "quantitativo" se utilizzati, per la collocazione nella posizione di graduatoria dei dipendenti ammessi alla selezione, utilizzando i valori predefiniti nella scheda di valutazione.

---

c) grado % derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi; ad esempio: se valutazione  $\geq 4/10$  o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione  $\geq 5/10$  o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione  $\geq 6/10$  o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione  $\geq 7/10$  o equivalente, graduazione = 100%;

d) grado % derivante dalla presenza ordinaria effettiva nell'anno di riferimento; ad esempio: se ore  $\geq 500$  graduazione = 40%; se ore  $\geq 800$  graduazione = 60%; se ore  $\geq 1.100$  graduazione = 80%; se ore  $\geq 1.400$  graduazione = 100% (nel CCDI di Ente si può prevedere di considerare nella presenza alcuni motivi, quali ad esempio: i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge 26 marzo 2001, n. 151, compreso il periodo di astensione anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta; i periodi di riposo prescritti con certificazione medica a seguito di infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL; i permessi sindacali).

<sup>13</sup> Vedi nota precedente.

<sup>14</sup> Si precisa che ai sensi dell'art. 23 del D.Lgs. n. 150/2009 la materia delle progressioni orizzontali (o economiche) rimane di competenza della contrattazione.

<sup>15</sup> Si riportano alcuni esempi:

- anzianità di servizio nella posizione economica in godimento alla fine dell'anno di riferimento (possono essere previsti un numero di anni diversi, sapendo che il CCNL comunque non pone un limite di anni; considerare, ad esempio, il servizio effettivamente prestato, escluso aspettative o altre assenze non retribuite, andando a ritroso e con l'avvertenza che il servizio in part time verticale è rapportato alle ore effettive del tempo pieno); ad esempio: servizio  $< 24$  mesi, NO ammissione; servizio  $\geq 24$  mesi SI ammissione;
- sanzioni disciplinari comminate (ad esempio nell'anno di riferimento ed in quello precedente); ad esempio: una o più sanzioni comminate, NO ammissione; nessuna sanzione comminata, SI ammissione;
- risultati per l'impegno individuale valutati dal responsabile di Area (almeno pari ad un minimo di punteggio predefinito); ad esempio: se valutazione  $< 4/10$  o equivalente, NO ammissione; se valutazione  $\geq 4/10$  o equivalente, SI ammissione.

# **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

---

## *INDICE*

1. Valutazione dei risultati e della prestazione
2. Responsabilità della valutazione
3. Processo di valutazione
4. Fattori per la valutazione dei risultati
  - 4a. Risultati individuali
  - 4b. Comportamenti organizzativi
5. Contenzioso sulla valutazione della prestazione
6. Certificazione del processo di valutazione della prestazione
6. La certificazione del processo di valutazione
7. Sistema premiante
8. Scheda per la valutazione della prestazione dell'incaricato di posizione organizzativa – Tabella di applicazione punteggi

## **1. Valutazione dei risultati e della prestazione**

L'articolo 9 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La presente metodologia di valutazione è pertanto adeguata ai principi sopra esposti.

## **2. Responsabilità della valutazione**

Il Nucleo di valutazione<sup>16</sup> verifica e certifica i risultati conseguiti dalle posizioni organizzative per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione ed all'impatto sull'utenza.

Il Nucleo di valutazione valuta altresì i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi del responsabile di posizione organizzativa, sulla base dei fattori definiti.

I soggetti interessati sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia e, a tal fine, accertano anche la corretta applicazione del processo di cui al paragrafo successivo.

La valutazione è espletata quando il responsabile della posizione organizzativa ha realizzato una presenza ordinaria effettiva di almeno sei mesi nell'anno di riferimento; in difetto, la valutazione non viene svolta.

## **3. Processo di valutazione**

La valutazione si realizza attraverso fasi successive, secondo la procedura sintetizzata con gli elementi essenziali nella tabella 1.

---

<sup>16</sup> o, se istituito, Organismo indipendente di valutazione

**Tabella 1**

Quando	Chi	Cosa	Come
Inizio anno	Sindaco con il supporto del NDV o OIV	<p>Illustra ai responsabili di posizione organizzativa le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione</li> <li>▪ le verifiche intermedie e la valutazione finale</li> </ul> <p>Condivide con gli stessi i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti nell'anno precedente rispetto ai risultati attesi (obiettivi)</p> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione</li> <li>▪ risultati attesi e indicatori utilizzati</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione</li> <li>▪ comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione</li> <li>▪ capacità di differenziare le valutazioni dei dipendenti assegnati al proprio settore</li> </ul> <p>Individua gli interventi formativi necessari con riferimento, in particolare, alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere</p>	Approvazione Piano esecutivo di gestione/Piano degli obiettivi
Durante l'anno	Sindaco con il supporto del NDV o OIV	<p>Verifica l'andamento delle attività, con riferimento, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati attesi</li> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi</li> </ul> <p>Se necessario, adotta provvedimenti per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi non positivi</li> </ul>	Confronto diretto
Inizio anno seguente	Responsabile posizione organizzativa	Documenta al Nucleo di valutazione (o OIV) i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti, riferiti alle attività ricorrenti e/o progettuali	Compilazione rapporto
	NDV o OIV	<p>Realizza la valutazione della prestazione con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale</li> <li>▪ ai comportamenti organizzativi</li> <li>▪ alla capacità di differenziare le valutazioni dei dipendenti assegnati al proprio settore</li> </ul> <p>Illustra la valutazione al responsabile di posizione organizzativa e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte dello stesso.</p> <p>Trasmette al Servizio Personale le schede di valutazione</p>	Confronto diretto

#### 4. Fattori per la valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti<sup>17</sup> o progettuali<sup>18</sup> assegnate, come certificati dal Nucleo di valutazione (o OIV), con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del piano della performance, il Sindaco formalizza i risultati attesi sulle attività ricorrenti e sulle eventuali attività progettuali.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc..

I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione<sup>19</sup>. A tal fine sono utilizzati, di norma, tre tipi di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza:

- parametro: consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva. In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento<sup>20</sup>. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. E' un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro;
- indicatore: consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri<sup>21</sup>. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). E' un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle progettuali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre;
- scostamento: consiste nel valore derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi. E' un fattore di valutazione significativo che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

<sup>17</sup> Per attività ricorrenti si intendono sostanzialmente quelle caratterizzate da ripetitività nel tempo, procedure definite in modo standard, ecc., quali, ad esempio: rilascio di certificazioni anagrafiche; elaborazione stipendi; liquidazioni contabili; rilascio di concessioni edilizie;

<sup>18</sup> Per attività progettuali si intendono invece quelle caratterizzate dall'originalità del progetto, dalla finalizzazione ad un obiettivo specifico, dalla non ripetitività nel tempo, ecc., quali, ad esempio: impostazione di un nuovo lavoro; introduzione nell'organizzazione di innovazioni informatiche; realizzazione di una manifestazione culturale originale;

<sup>19</sup> Ad esempio: si considera raggiunto al 100% quando .....; si considera raggiunto al 90% quando .....; si considera raggiunto al 70% quando .....

<sup>20</sup> Si cita, come esempio: numero di pratiche; tempo medio di procedura;

<sup>21</sup> Si cita, come esempio: indice di adeguatezza quantitativa (rapporto tra prodotti realizzati e prodotti richiesti); indice di tempestività (rapporto tra tempo medio programmato e tempo medio realizzato); indice di produzione effettiva (rapporto tra carico di lavoro e ore di presenza effettiva);

#### 4a. Risultati individuali

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate, come riportato in tabella 2.

**Tabella 2**

<b>Fattori di valutazione</b>	<b>punti</b>
Quantità di lavoro realizzato	da 0 a 6
Rispetto dei tempi di procedura	da 0 a 6
Precisione dei risultati	da 0 a 6
Gestione delle priorità	da 0 a 2
Capacità di valutare i propri collaboratori	da 0 a 4

La valutazione è fatta tenendo conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro; a tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali l'incaricato di posizione organizzativa è preposto, ponderato in base ai fattori di seguito indicati, per i quali è prevista una griglia di graduazione del punteggio che facilita la valutazione:

**Tabella 3**

<b>GRADUAZIONE</b>		
<b>Quantità di lavoro realizzato</b>		
	Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (inferiore al 50%)	0
	Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)	2
	Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)	4
	Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	6
<b>Rispetto dei tempi di procedura</b>		
	Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	0
	Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	2
	Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	4
	Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati	6
<b>Precisione dei risultati</b>		
	Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0
	Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	2
	Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	4
	Realizza la precisione attesa	6
<b>Gestione delle priorità</b>		
	Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0
	Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	2
<b>Capacità di valutare i propri collaboratori</b>		
	Valuta i collaboratori senza una significativa differenziazione delle valutazioni	0
	Valuta i collaboratori con una significativa differenziazione delle valutazioni	2
	Valuta i collaboratori con un'elevatissima differenziazione delle valutazioni	4

## 4b. Comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono utilizzati i fattori di seguito elencati, che rappresentano modelli comportamentali di riferimento, per i quali è riportata una sintetica descrizione.

Si precisa, con riguardo all'applicazione dei fattori, che, nel caso in cui la valutazione comporti un giudizio inferiore a "sufficiente" nella scala di graduazione, non è attribuito alcun punteggio con riguardo al fattore di valutazione di riferimento.

➤ **Assunzione di responsabilità** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di prendere le responsabilità per il lavoro personalmente, e per i collaboratori relativamente alle modalità gestionali adottate e disposizioni impartite;

➤ **Valorizzazione del personale** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di gestire il personale con logiche orientate allo sviluppo professionale ed al confronto, favorire la formazione, valutare la prestazione coerentemente con i risultati e l'impegno;

➤ **Risoluzione dei problemi** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi fonte, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale;

➤ **Orientamento al risultato** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di organizzare il lavoro ed i comportamenti in funzione del risultato, per una gestione efficiente ed efficace, evitando inutili appesantimenti di tipo burocratico;

➤ **Promozione innovazioni** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di farsi promotore di innovazioni nei processi gestiti, sotto il profilo organizzativo, strumentale, disciplinare, precorrendo i tempi per quanto possibile nell'applicazione delle novità;

➤ **Apprendimento ed aggiornamento** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di tenersi aggiornate le conoscenze necessarie al ruolo, sia personalmente sia per i collaboratori;

➤ **Iniziativa** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di formulare proposte tese al miglioramento del servizio in generale, quindi su soluzioni tecniche, su nuovi obiettivi, ecc.;

➤ **Orientamento all'utenza** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di porre attenzione al rapporto con l'utenza, per individuarne i bisogni e fornire prodotti o servizi di qualità;

➤ **Comunicazione e chiarezza** (graduazione da sufficiente a ottimo)

E' la capacità di comunicare in modo puntuale e chiaro, affinché ci sia una corretta circolazione delle informazioni che riguardano il lavoro.

La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda.

### **5. Contenzioso sulla valutazione della prestazione**

Se la valutazione non è condivisa dal responsabile di posizione organizzativa, quest'ultimo può chiederne la modifica a chi lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi, con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 15 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.

Chi valuta assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione, da parte del responsabile di posizione organizzativa ovvero con la decisione definitiva di chi valuta, sulla richiesta motivata del responsabile della posizione organizzativa di modifica della valutazione.

Se persiste l'insoddisfazione da parte del responsabile di posizione organizzativa sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la formale procedura di contenzioso secondo le modalità di cui al Decreto Legislativo n. 165 del 2001, così come modificato dalla Legge 183/2010 (Collegato lavoro).

### **6. Certificazione del processo di valutazione della prestazione**

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione, l'organo di controllo<sup>22</sup> accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

Gli elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- a) il confronto di inizio anno;
- b) la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- c) la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- d) l'illustrazione della valutazione;
- e) il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- f) il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- g) la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.

Oltre quelli citati, il Nucleo di valutazione può considerare altri elementi che ritenga utili per la certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso da chi valuta.

---

<sup>22</sup> L'organo di controllo è il Nucleo di valutazione o, se costituito, l'Organismo indipendente di valutazione.

## 7. Sistema premiante

Si definisce, inoltre, il collegamento della valutazione dei risultati e della prestazione agli istituti contrattuali della **retribuzione di risultato**.

La retribuzione di risultato varia, secondo quanto stabilito dal CCNL, da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione corrisposta al Responsabile di posizione organizzativa; la percentuale effettivamente spettante della retribuzione di risultato nell'anno di riferimento è calcolata sulla scorta del punteggio conseguito in relazione alla valutazione dei risultati conseguiti e della prestazione realizzata, con la graduazione riportata nella tabella 4:

**Tabella 4**

<b>punti</b>	<b>giudizio</b>	<b>% retribuzione risultato</b>
da 172 a 204	assoluto rilievo	25%
da 138 a 171	elevato	20%
da 105 a 137	buono	15%
da 72 a 104	sufficiente	10%
da 0 a 71	insufficiente	0%

Il giudizio della tabella 4 esprime il seguente significato:

- Insufficiente: nettamente inferiore ai risultati attesi;
- Sufficiente: quasi rispondente ai risultati attesi;
- Buono: rispondente ai risultati attesi;
- Elevato: superiore ai risultati attesi;
- assoluto rilievo: nettamente superiore ai risultati attesi.

## 8. Scheda per la valutazione della prestazione dell'incaricato di posizione organizzativa

Periodo valutato .....

Dipendente incaricato di posizione organizzativa.....

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE
COD.	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Quantità di lavoro realizzato	
2	Rispetto dei tempi di procedura	
3	Precisione dei risultati	
4	Gestione delle priorità	
5	Capacità di valutare i propri collaboratori	
6	Assunzione di responsabilità	
7	Valorizzazione del personale	
8	Risoluzione dei problemi	
9	Orientamento al risultato	
10	Promozione innovazioni	
11	Apprendimento ed aggiornamento	
12	Iniziativa	
13	Orientamento all'utenza	
14	Comunicazione e chiarezza	

PUNTEGGIO TOTALE .....

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione<sup>23</sup>

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

Osservazioni dell'incaricato di Posizione Organizzativa

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

Firma dipendente per presa visione .....

Firma di chi valuta .....

Data valutazione .....

<sup>23</sup> Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il Responsabile di posizione organizzativa può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.

## TABELLA APPLICAZIONE PUNTEGGI (codici 6 – 14)

Per l'attribuzione del punteggio relativo ai fattori dal codice 6 al codice 14 della scheda di valutazione, si fa riferimento alla seguente tabella, la quale si compone dei seguenti dati:

- **colonna fattori:** sono elencati, con numero e descrizione, i fattori per la valutazione dei comportamenti organizzativi;
- **colonna graduazione:** sono riportati i termini utilizzati, per ciascun fattore, al fine di graduare la valutazione;

Con riferimento alla graduazione decisa dall'organo di controllo, in sede di valutazione di ciascun fattore utilizzabile, si attribuisce il punteggio conseguente della tabella (*Ad esempio: se sul fattore 6 "assunzione di responsabilità" l'incaricato di posizione organizzativa ha riportato il giudizio "buono" deve essere attribuito il punteggio ipotizzato di 16*).

FATTORI	GRADUAZIONE	
<b>6</b> assunzione di responsabilità	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>7</b> valorizzazione del personale	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>8</b> risoluzione dei problemi	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>9</b> orientamento al risultato	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>10</b> promozione innovazioni	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>11</b> apprendimento ed aggiornamento	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>12</b> iniziativa	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>13</b> orientamento all'utenza	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>14</b> comunicazione e chiarezza	Suff.	8
	Discreto	12
	Buono	16
	Ottimo	20
<b>TOTALE</b>		<b>180</b>