



Comuni di Bientina, Buti, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari,
Palaia, Pontedera,

ZONA VALDERA
Provincia di Pisa

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELL'ENTE E DEL PERSONALE

Indice:

<i>ARTICOLO 1:</i>	<i>OGGETTO E FINALITA'</i>
<i>ARTICOLO 2:</i>	<i>SOGGETTI, FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE</i>
<i>ARTICOLO 3:</i>	<i>CRITERI DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE</i>
<i>ARTICOLO 4:</i>	<i>CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO E DEI DIPENDENTI</i>
<i>ARTICOLO 5:</i>	<i>VALUTAZIONE DI PROSSIMITA' PER I DIRIGENTI A TEMPO PIENO</i>
<i>ARTICOLO 6:</i>	<i>AUTOVALUTAZIONE</i>
<i>ARTICOLO 7:</i>	<i>FUNZIONI ARBITRALI</i>
<i>ARTICOLO 8:</i>	<i>AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</i>

Approvato con deliberazione della Giunta Unione n...
del vigente per l'anno 2020

ARTICOLO 1
OGGETTO E FINALITA'

1. Il sistema di valutazione ha ad oggetto la valutazione della performance:
 - a) **“organizzativa”** relativa a ciascuna unità organizzativa minima individuata dalla macrostruttura dell’Ente , determinata dalla media del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati con il PEG a ciascuna unità organizzativa;
 - b) **“individuale”** per ciascun dipendente e dirigente/P.O., determinata dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, dal contributo individuale apportato al fine del raggiungimento degli obiettivi di PEG aventi carattere trasversale e assegnati a tutti i servizi, dal livello di qualità rilevato e dalla valutazione delle competenze e del comportamento organizzativo-professionale dimostrati
 - c) **“di Ente”** determinata dalla media delle performance organizzative relative a ciascuna unità organizzativa minima di cui alla precedente lettera a).

2. La performance organizzativa e conseguentemente la performance di Ente di cui alle lettera a) e c) del precedente comma 1, viene determinata a seguito delle valutazioni finali espresse dal Nucleo di valutazione in merito al raggiungimento degli obiettivi PEG.
La performance individuale, come definita alla lettera b) del precedente comma 1, viene determinata applicando le disposizioni contenute nel presente sistema di valutazione.

3. Il sistema di valutazione è finalizzato al miglioramento della qualità e dell'efficacia dei servizi offerti dall'ente

ARTICOLO 2
SOGGETTI, FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

1. Il sistema di valutazione si sviluppa attraverso le fasi di seguito indicate:

FASE 1: Approvazione del PEG E PIANO DELLA PERFORMANCE	ATTORI: Giunta	TERMINE: Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione
---	-----------------------	--

Con l'approvazione del PEG, in cui è organicamente unificato il Piano della Performance, vengono definiti gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, nonché gli obiettivi individuali, da raggiungere nel periodo di riferimento triennale.

Per ciascun obiettivo sono definiti i relativi indicatori ed il relativo “peso”, cioè la rilevanza sotto il profilo della **complessità**, del **rilievo esterno** e della **priorità** assegnata dagli organi competenti. Il peso è attribuito sulla base della seguente nomenclatura:

<i>RILEVANZA OBIETTIVO</i>	<i>PESO</i>
Semplice	5 punti
Media	10 punti
Significativa	15 punti

Elevata	20 punti
---------	----------

FASE 2: <i>Assegnazione degli obiettivi a tutto il personale (nell'ordine: Dirigenti, P.O., Dipendenti)</i>	ATTORI: <i>Nucleo di valutazione/Dirigenti/P.O./ Responsabili di servizio, dipendenti</i>	TERMINE: <i>Entro il 15 aprile</i>
--	--	---

In questa fase, avviene un colloquio tra soggetto valutatore e soggetto valutato (Dirigente con funzioni di coordinamento per Dirigenti – Dirigenti per P.O. e Responsabili di servizio – P.O. e Responsabili di servizio per dipendenti), in cui sono compilate e consegnate le schede di valutazione sulla base dei criteri indicati ai successivi articoli 3 e 4.
Contestualmente i soggetti valutatori sono tenuti a consegnare o illustrare ai dipendenti destinatari la scheda di autovalutazione di cui al successivo articolo 6, sottolineandone l'utilità della relativa compilazione.

FASE 3 : <i>Monitoraggio dell'andamento della performance organizzativa generale ed individuale</i>	ATTORI: <i>Nucleo di valutazione/Dirigenti/P.O./ Responsabili di servizio, dipendenti</i>	TERMINE: <i>1° Luglio – 30 Settembre</i>
--	--	---

Questa fase è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati attesi e quelli effettivamente realizzati in un momento intermedio rispetto al periodo temporale oggetto di osservazione. Solo nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo di PEG, per problematiche sopravvenute fuori dal controllo della struttura tecnica (cui consegnerà una modifica di PEG) e non vengano assegnati nuovi obiettivi, si procede:

- in caso di valutazione di responsabili di servizio e dipendenti, il punteggio inizialmente attribuito allo stesso dovrà essere riversato proporzionalmente sugli altri progetti riportati nella scheda di valutazione;
- in caso di valutazione di Dirigenti/P.O., il punteggio finale sarà determinato dagli altri progetti assegnati.

In questi casi, è richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti.

FASE 4: <i>Approvazione eventuali atti correttivi del PEG anche sulla base di quanto emerso dalla fase n. 3</i>	ATTORI: <i>Nucleo di valutazione/Giunta</i>	TERMINE: <i>Entro 30 Novembre</i>
--	--	--

A seguito della precedente fase di monitoraggio, il nucleo di valutazione, su proposta del membro interno, presenta alla Giunta le modifiche da apportare agli obiettivi PEG, che dovranno essere recepiti con apposito atto deliberativo

FASE 5: Valutazione di prossimità e autovalutazione	ATTORI: Nucleo di valutazione/Dirigenti/P.O./Responsabili di servizio, dipendenti	TERMINE: Entro 31 Gennaio anno x+1
--	--	---

I Dirigenti a tempo pieno, le P.O., i responsabili di servizio ed i dipendenti devono esprimere la valutazione di prossimità e la propria autovalutazione sulla base di quanto indicato ai successivi art. 5 e 6

FASE 6: Valutazione finale e presentazione alla Giunta	ATTORI: Nucleo di valutazione/Dirigenti/P.O./Responsabili di servizio, dipendenti	TERMINE: Entro 15 Aprile anno x+1
---	--	--

Vengono tratte le valutazioni conclusive, avvalendosi anche delle valutazioni di prossimità e delle autovalutazioni ricevute.

I valutatori si incontrano prima dell'inizio delle procedure di valutazione, per un confronto mirato all'armonizzazione delle procedure stesse.

Vengono quindi comunicate ad ogni soggetto le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.

Il nucleo di valutazione presenta quindi alla Giunta la relazione contenente la proposta di valutazione complessiva, incluso il punteggio medio di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun servizio, rilevante ai fini della determinazione della performance organizzative e, conseguentemente, della performance di Ente.

FASE 7: Eventuale intervento correttivo della valutazione	ATTORI: Giunta	TERMINE: Entro 30 Aprile anno x+1
--	-----------------------	--

La Giunta, in merito alle sole valutazioni inerenti le competenze ed i comportamenti organizzativo-professionali e manageriali dei Dirigenti a tempo pieno e delle P.O., può apportare rettifiche, motivatamente, nell'ordine del 20% rispetto al valore proposto con la relazione di cui alla precedente fase 6.

Il valore rettificato deve essere annotato nell'apposita colonna della scheda di valutazione a ciò riservata, come indicato nel successivo articolo 3, comma 2 e comporta la rideterminazione della valutazione complessiva del Dirigente/P.O.

FASE 8: Redazione, approvazione e validazione della relazione definitiva sulla performance	ATTORI: Nucleo di valutazione - Giunta	TERMINE: Entro 31 Maggio anno x+1
---	---	--

Il nucleo di valutazione redige la stesura definitiva della relazione sulla performance, prendendo atto anche delle eventuali rettifiche di valutazione apportate dalla Giunta Unione e di quanto emerso dal rendiconto di gestione; ne propone quindi la presa d'atto da parte di quest'ultima attraverso l'adozione di apposita delibera. Successivamente il nucleo di valutazione valida la relazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del D. Lgs. n. 150/2009.

FASE 9: Rendicontazione dei risultati	ATTORI: Nucleo di valutazione – Servizio Unione competente	TERMINE: Entro 15 gg dalla validazione della relazione anno x+1
--	---	--

Il nucleo di valutazione pubblica la relazione sulla performance e la relativa validazione nella sezione “Amministrazione Trasparente – Performance – Relazione sulla performance” del sito Unione e ne dà comunicazione, tramite posta elettronica con il supporto del servizio Unione competente, al Revisore dei conti, al Responsabile anticorruzione e trasparenza, a tutto il personale. Ai fini della rendicontazione verso l’utenza/cittadini, dell’avvenuta pubblicazione si dà informazione attraverso apposita news da inserire i home-page del sito Unione.

N.B. Nel caso in cui i termini di approvazione del Bilancio di previsione vengano prorogati per legge, i termini delle fasi sopra indicate subiranno un graduale e proporzionale slittamento nel corso dell’anno. Nelle more di approvazione del Bilancio, rimangono validi gli obiettivi inclusi nell’ultimo PEG e Piano della Performance adottato, avente valenza triennale, i quali, all’occorrenza, potranno essere integrati con ulteriori obiettivi, anche prima della loro inclusione nel nuovo PEG.

COMPETENZA

2. Il nucleo di valutazione è competente per la valutazione della performance organizzativa e per la conseguente performance di Ente e per la misurazione della performance dirigenziale ai fini della proposta di valutazione annuale dei Dirigenti.
3. I Dirigenti, le P.O. e i Responsabili di servizio sono competenti per la valutazione del personale assegnato alla propria struttura, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e di carriera, nonché della erogazione di indennità e premi incentivanti.
4. La Giunta è competente ad esprimere valutazioni inerenti le competenze ed i comportamenti organizzativo-professionali e manageriali dei Dirigenti e delle P.O., apportando rettifiche adeguatamente motivate nell’ordine del 20% rispetto alla valutazione proposta.
5. Ciascun dipendente, inclusi responsabili di servizio e titolari di P.O., possono esprimere la propria valutazione di prossimità nei confronti del Dirigente a tempo pieno competente, secondo quanto indicato nel successivo articolo. 5. Nel caso in cui il Nucleo di valutazione ritenga non adeguatamente rappresentativo il numero delle valutazioni di prossimità ottenuto, tale valutazione viene richiesta anche ai Sindaci componenti la Giunta Unione delegati a trattare materie che rientrano nella competenza del Dirigente valutato.
6. Ciascun dipendente, Dirigente a tempo pieno e P.O. è chiamato inoltre ad autovalutarsi secondo le regole indicate al successivo articolo 6.

ARTICOLO 3 CRITERI DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI A TEMPO PIENO E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. La valutazione dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative (P.O.) avviene attraverso una apposita scheda (ALLEGATO A e ALLEGATO B), con cui devono essere misurati i seguenti parametri:

A) PERFORMANCE INDIVIDUALE: valutazione degli obiettivi assegnati con il PEG attraverso l'attribuzione di un massimo di punti pari a 45.

Ad ogni obiettivo PEG è assegnato un "peso" come indicato nella fase 1 del precedente articolo 1.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione, sulla base della seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

<i>RISULTATI</i>	<i>PUNTEGGIO</i>
SCARSI: l'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di inadeguatezza)	0,00 - 0,60
MODESTI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale	0,70
BUONI: L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale	0,80
SIGNIFICATIVI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo)	0,90
ELEVATI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo	0,95
OTTIMI: L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo	0,96 - 1,00

Il punteggio attribuito per i risultati conseguiti con i progetti di PEG deriva quindi dalla seguente formula:

$$\text{Media ponderata \% raggiungimento obiettivi}^{[1]} \times 45 = \text{_____} \quad (\text{A})$$

[1] Nella media aritmetica ponderata (media pesata), i singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione. La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove f_i è il peso assegnato all'obiettivo identificato con i , x_i è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i . In questo modo si ottiene che i risultati relativi ai progetti di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a progetti meno significativi.



Comuni di Bientina, Buti, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari,
Palaia, Pontedera,

ZONA VALDERA
Provincia di Pisa

B) CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INTERSETTORIALI tra gli obiettivi assegnati in sede di PEG, ne figurano alcuni particolarmente rilevanti per l'ente, di carattere intersettoriale e quindi assegnati a tutte le Aree ed i Servizi.

Per ogni Dirigente e P.O. devono essere individuati almeno due fra i suddetti obiettivi, in riferimento ai quali definire il contributo individuale al raggiungimento degli stessi, che sarà oggetto di valutazione. La somma dei punteggi attribuiti non potrà essere superiore a 10.

C) VALUTAZIONE DI PROSSIMITA' PER I DIRIGENTI E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO PER LE P.O.

Per i **Dirigenti** è prevista l'attribuzione di massimo 10 punti in relazione ai risultati rilevati dalla valutazione di prossimità espressa con le modalità di cui al successivo articolo 5.

Il punteggio massimo di 10 è attribuito nel caso in cui la media ponderata del valore medio registrato in ciascuno dei tre parametri oggetto della valutazione di prossimità (1-Area dei comportamenti/competenze inerenti le prestazioni lavorative assegnate soggetti a; 2-Area relazionale; 3-Area del saper essere), risulti pari o superiore a 4. Nel caso in cui tale valore sia inferiore, il punteggio viene attribuito proporzionalmente in modo decrescente con l'applicazione della formula: "media ponderata dei tre valori medi*10/4", con arrotondamento matematico del risultato.

Per **le P.O.** invece è prevista l'attribuzione di massimo 10 punti in relazione ai risultati delle indagini sulla qualità del servizio, curate e condotte dal servizio stesso.

Nel caso in cui all'interno del servizio siano state attivate altre indagini di qualità oltre a quella standard raggiungibile dal sito istituzionale all'interno di ogni sezione dedicata a ciascun servizio, verrà espressa una valutazione per ogni indagine; la somma complessiva non potrà essere superiore a 10.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio, il massimo di 10 sarà assegnato nel caso in cui le risposte positive dell'indagine risultino superiori all'80%. Si considerano risposte positive:

- ✓ tutte quelle rappresentate dalla emotion verde, nelle indagini di qualità standard presenti per ciascun servizio sul sito;
- ✓ le risposte con i due punteggi/giudizi più alti/positivi nella scala di valutazione utilizzata, se quest'ultima prevede almeno 5 valori di punteggio/giudizio (da zero a 5 o oltre – da negativo a eccellente con almeno 5 giudizi);
- ✓ le risposte con il punteggio/giudizio più alto/positivo nella scala di valutazione utilizzata, se quest'ultima prevede 3 o 4 valori di punteggio/giudizio (da zero a 3 o 4 – da negativo a positivo con massimo 4 giudizi)

Il punteggio complessivo assegnato a questo parametro deve essere lo stesso che verrà assegnato per il medesimo parametro a tutti i dipendenti che fanno capo alla P.O. valutata

Nel caso in cui il valutatore ritenga non adeguatamente rappresentativi i risultati delle indagini di qualità attivate, può neutralizzare il punteggio di questo parametro e traslarlo al parametro di valutazione "B" relativo al contributo individuale apportato per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali, come sopra definito, sempre nel limite massimo di 10 punti.

D) COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ,MANAGERIALI E

PROFESSIONALI: valutazione delle qualità individuali dimostrate in tre aree operative (Area dei comportamenti/competenze inerenti le prestazioni lavorative assegnate – Area relazionale – Area del saper essere) che determinano i comportamenti organizzativi e gestionali da cui dipendono, a loro volta, i risultati. A questa valutazione, eseguita dal nucleo di valutazione su proposta del membro interno, può essere attribuito un massimo di punti pari a 35.

I parametri relativi al comportamento organizzativo manageriale e professionale, nonché alle competenze dimostrate, specificati nell'apposita area riportata nella scheda di valutazione, devono essere tutti valutati ed eventualmente esplicitati per renderli più concreti, con riferimento all'attività lavorativa quotidiana, utilizzando la seguente scala di valori:

PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE: le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	Inferiore allo standard	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	Migliorabile	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
2	Adeguito	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	Buono	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	Elevato	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	Eccellente	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minimi attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate.

- La valutazione finale di ciascun Dirigente/P.O. è data dalla somma dei quattro parametri A+B+C+D descritti al precedente comma 1 e per le P.O., è proposta al nucleo di valutazione dal membro interno. Il nucleo di valutazione, dopo la necessaria analisi, la propone alla Giunta, la quale può eventualmente rideterminare motivatamente la valutazione proposta assegnata al parametro "D - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ,MANAGERIALI E PROFESSIONALI", con annotazione del punteggio rettificato nell'ordine massimo del 20% nell'ultima colonna della sezione relativa al parametro della scheda di valutazione. In questo



Comuni di Bientina, Buti, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari,
Palaia, Pontedera,

ZONA VALDERA
Provincia di Pisa

caso, il valore di valutazione finale cambierà in funzione delle rettifiche apportate dalla Giunta.

3. Alla valutazione è collegata la quota individuale di retribuzione di risultato, determinata come indicato nella scheda di valutazione. Per i punteggi complessivi fino al valore di 33 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da interventi disciplinari ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per i quali sia richiesta la forma scritta.
4. Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno, la quota individuale di retribuzione di risultato sarà riproporzionata al periodo di effettivo servizio.

ARTICOLO 4 **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO** **E DEI DIPENDENTI**

1. La valutazione dei Responsabili di servizio (senza P.O.) e dei dipendenti avviene attraverso una apposita scheda (ALLEGATO C), con cui devono essere misurati i seguenti parametri:

A) PERFORMANCE INDIVIDUALE: sono valutati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati ai progetti di PEG cui il dipendente partecipa, almeno 2 e fino ad un massimo di 3 obiettivi, e con l'attribuzione di massimo 45 punti.

Il punteggio dovrà essere attribuito a ciascun obiettivo in coerenza con il peso assegnato all'obiettivo stesso, sulla base della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo; qualora venga determinato un numero di obiettivi inferiore a 3, il punteggio viene rideterminato in modo da ottenere comunque un valore massimo teorico di 45 punti per il complesso degli obiettivi individuali determinati.

Gli obiettivi individuali potranno in molti casi coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG; ciascun obiettivo assegnato **deve** essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, per quanto possibile, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato. Gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato riportati nel corrispondente progetto/obiettivo del PEG

B) CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INTERSETTORIALI: tra gli obiettivi assegnati in sede di PEG, ne figurano alcuni particolarmente rilevanti per l'ente, di carattere intersettoriale e quindi assegnati a tutte le Aree ed i Servizi.

Per ogni dipendente devono essere individuati almeno due fra i suddetti obiettivi, in riferimento ai quali definire il contributo individuale al raggiungimento degli stessi, che sarà oggetto di valutazione. La somma dei punteggi attribuiti non potrà essere superiore a 10.

C) VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO

E' prevista l'attribuzione di massimo 10 punti in relazione ai risultati delle indagini sulla qualità del servizio, curate e condotte dal servizio stesso.

Nel caso in cui all'interno del servizio siano state attivate altre indagini di qualità oltre a quella standard raggiungibile dal sito istituzionale all'interno di ogni sezione dedicata a ciascun

servizio, verrà espressa una valutazione per ogni indagine; la somma complessiva non potrà essere superiore a 10.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio, il massimo di 10 sarà assegnato nel caso in cui le risposte positive dell'indagine risultino superiori all'80%. Si considerano risposte positive:

- ✓ tutte quelle rappresentate dalla emoticon verde, nelle indagine di qualità standard presenti per ciascun servizio sul sito;
- ✓ le risposte con i due punteggi/giudizi più alti/positivi nella scala di valutazione utilizzata, se quest'ultima prevede almeno 5 valori di punteggio/giudizio (da zero a 5 o oltre – da negativo a eccellente con almeno 5 giudizi);
- ✓ le risposte con il punteggio/giudizio più alto/positivo nella scala di valutazione utilizzata, se quest'ultima prevede 3 o 4 valori di punteggio/giudizio (da zero a 3 o 4 – da negativo a positivo con massimo 4 giudizi)

Il punteggio complessivo assegnato a questo parametro deve essere lo stesso che verrà assegnato per il medesimo parametro alla P.O. o al responsabile di servizio da parte del Dirigente

Nel caso in cui il valutatore ritenga non adeguatamente rappresentativi i risultati delle indagine di qualità attivate, in accordo con il proprio Dirigente può neutralizzare il punteggio di questo parametro e traslarlo al parametro di valutazione "B" relativo al contributo individuale apportato per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali, come sopra definito, sempre nel limite massimo di 10 punti.

D) COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E

PROFESSIONALE: valutazione delle qualità individuali dimostrate in tre aree operative (Area dei comportamenti/competenze inerenti le prestazioni lavorative assegnate – Area relazionale – Area del saper essere) che determinano i comportamenti organizzativi e gestionali da cui dipendono, a loro volta, i risultati. A questa valutazione può essere attribuito un massimo di punti pari a 35, ed i punteggi da utilizzare per la valutazione dei parametri assegnati sono quelli già indicati al comma 1, punto D del precedente articolo 3.

Per ciascun dipendente, deve essere individuato almeno n. 1 parametro per ciascuna area operativa suddetta ed ognuno deve essere opportunamente esplicitato per renderlo più concreto con riferimento all'attività lavorativa quotidiana.

Per ciascuna area è previsto inoltre un parametro che potrà essere destinato esclusivamente alla valutazione dei responsabili di servizio senza P.O.

Per ogni parametro assegnato, il valutatore può scegliere una delle seguenti modalità di valutazione:

- ✓ *indicatori specifici* (In tutti i casi in cui sia possibile, è opportuno identificare e condividere l'impiego di alcuni indicatori atti a rilevare in modo oggettivo il conseguimento dell'obiettivo indicato)
- ✓ *valutazione di terzi* (Valutazione da parte di portatori di interesse, quali valutazioni di prossimità o da parte di soggetti esterni)
- ✓ *valutazione congiunta* (Raffronto tra autovalutazione e valutazione del responsabile)
- ✓ *altre modalità* (Da dettagliare nella scheda)

Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi

2. La valutazione finale di ciascun responsabile di servizio e dipendente è data dalla somma dei tre parametri A+B+C+D indicati al precedente comma 1.
Nel caso dei dipendenti, la valutazione è formalizzata dal Dirigente competente su proposta del responsabile del servizio in cui il dipendente è inquadrato (inteso come figura con responsabilità di servizio/funzione più prossima al dipendente).
Alla valutazione è collegata la quota individuale di premio incentivante; i fondi di incentivazione sono attribuiti per tutte le categorie sommando tutti i punti attribuiti al complesso dei dipendenti, dividendo quindi il totale delle risorse destinate alla produttività individuale per il totale dei punti ottenendo come risultato il valore del singolo punto, che, moltiplicato per il punteggio attribuito al singolo dipendente, determina il compenso di produttività individuale.
3. Per i punteggi complessivi fino al valore di 34 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da interventi disciplinari, ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti, per i quali sia richiesta la forma scritta.
Ai punteggi compresi tra 35 e 100 è commisurata una quota di premio determinata ai sensi del precedente comma 2 del presente articolo.
4. Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.
5. Per i dipendenti con un regime orario ridotto (part-time di tipo orizzontale o verticale, comandi, ecc.), valutando che gli obiettivi assegnati sono riproporzionati in base all'attività ridotta prestata, le quote di produttività saranno rapportate proporzionalmente allo stesso regime orario. Analogamente si procederà in caso di assenza protratta nel tempo, superiore a 3 mesi nell'anno di riferimento, con esclusione dell'astensione obbligatoria per maternità, infortunio sul lavoro, assenze per malattia per cui vengano certificate terapie con farmaci salvavita.

ARTICOLO 5

VALUTAZIONE DI PROSSIMITA' PER I DIRIGENTI A TEMPO PIENO

1. Ogni Dirigente a tempo pieno viene valutato, per il proprio comportamento e le proprie competenze organizzativo/professionali, nella fase finale del processo di valutazione, da:
 - a) gli altri dirigenti a tempo pieno dell'Ente
 - b) dai collaboratori assegnati ai servizi che fanno capo alla propria area (P.O., responsabili di servizio, dipendenti)
 - c) i Sindaci della Giunta Unione delegati alle materie di competenza del Dirigente valutato, nel caso in cui il nucleo di valutazione ritenga non adeguatamente rappresentativi i risultati delle valutazioni di prossimità di cui ai precedenti punti a) e b)
2. La valutazione avviene attraverso la compilazione anonima di un'apposita scheda (ALLEGATO D), relativamente ai comportamenti e competenze dimostrate:
 - a) ***nell'area delle prestazioni lavorative assegnate*** (capacità di promozione di innovazioni metodologiche, tecnologiche, procedurali e capacità gestionali, organizzative e di impiego delle risorse assegnate; flessibilità alle esigenze del servizio)
 - b) ***nell'area relazionale*** (propensione e disponibilità all'ascolto e confronto con i collaboratori)
 - c) ***nell'area del saper essere*** (propensione alla collaborazione al fine di migliorare il clima organizzativo e la qualità dei servizi; capacità di problem solving)



Comuni di Bientina, Buti, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari,
Palaia, Pontedera,

ZONA VALDERA
Provincia di Pisa

3. Per ciascuna area indicata al comma 2 deve essere espressa una valutazione attraverso l'applicazione dei valori utilizzati anche per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e delle competenze/comportamenti, indicati al comma 1, punto D del precedente articolo 3
4. Le schede delle valutazioni di prossimità compilate sono consegnate attraverso modalità analogiche o digitali che garantiscono l'anonimato del compilatore, e sono esaminate - dal nucleo di valutazione, su proposta del membro interno
5. Il Nucleo di valutazione tiene conto della valutazione di prossimità del Dirigente ai fini dell'attribuzione del punteggio di cui alla lettera "C" dell'articolo 3 individuato quale "parametro C" sulla scheda di valutazione del Dirigente

ARTICOLO 6 **AUTOVALUTAZIONE**

1. Ogni Dirigente a tempo pieno, P.O., responsabile di servizio e dipendente è chiamato ad autovalutarsi, nella fase finale del processo di valutazione, tramite un'apposita scheda (ALLEGATI E ed F), nella quale devono essere indicati, nell'ambito delle tre Aree operative definite (Area dei comportamenti/competenze inerenti le prestazioni lavorative assegnate – Area relazionale – Area del saper essere):
 - a) **i punti di forza e le debolezze** riscontrate nel periodo oggetto di valutazione
 - b) **la valutazione delle proprie competenze e dei propri comportamenti organizzativi e professionali**, dimostrate nelle tre aree già indicate nelle schede di valutazione di prossima di cui al precedente articolo 5.
2. Per la valutazione delle proprie competenze e dei propri comportamenti organizzativi e professionali, devono essere utilizzati i valori previsti per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e delle competenze/comportamenti, indicati al comma 1, punto D del precedente articolo 3.
3. Le schede di autovalutazione sono compilate digitalmente ed inviate tramite posta elettronica ordinaria all'indirizzo:
 - del responsabile di servizio o della P.O. competenti, se riguardano dipendenti
 - del dirigente competente, se riguardano responsabili di servizio cui non è preposta P.O. o P.O.
 - del Dirigente con funzioni di coordinamento, se riguardano dirigentiIl soggetto che riceve ed esamina le schede di valutazione di prossimità, può tenerne conto al fine di esprimere la valutazione sui soggetti che ha il compito di valutare ai sensi dei precedenti articoli 3 e 4. Parimenti terrà conto anche dei casi di mancata autovalutazione.

ARTICOLO 7 **FUNZIONI ARBITRALI**

1. Il Segretario generale o il Dirigente con funzioni di coordinamento, svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:



Comuni di Bientina, Buti, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari,
Palaia, Pontedera,

ZONA VALDERA
Provincia di Pisa

- verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
- verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
- riesame eventuale della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato, che sarà accolta ed esaminata solo se motivata e circostanziata.

La richiesta di riesame deve essere presentata entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione e il riesame deve essere effettuato entro 15 giorni dalla richiesta relativa, con obbligo di audizione delle parti, salvo rinuncia del richiedente.

2. Nel caso in cui il riesame espresso dal Segretario o dal Dirigente con funzioni di coordinamento non sia condiviso dal richiedente, limitatamente alla valutazione espressa in merito al parametro "A – Performance individuale" e/o al parametro "B – Contributo al raggiungimento degli obiettivi intersettoriali", il dipendente può proporre al nucleo di valutazione un ulteriore riesame.

Tale richiesta deve essere presentata entro 5 giorni dal ricevimento dell'esito di riesame da parte del Segretario o dal Dirigente con funzioni di coordinamento, ed il nucleo di valutazione dovrà esprimersi in merito entro i successivi 10 giorni.

La decisione del nucleo di valutazione è definitiva.

ARTICOLO 8

AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

1. In ogni caso in cui l'Ente intenda procedere a modificare il presente sistema di valutazione, deve essere richiesto il parere preventivo e vincolante del Nucleo di valutazione, della cui acquisizione dovrà essere dato atto all'interno delle delibere della Giunta Unione che adotta le modifiche al sistema.
2. Le modifiche apportate al sistema di valutazione hanno efficacia a partire dall'anno successivo a quello in cui sono state effettuate, salva diversa disposizione del Nucleo di valutazione.
3. Ogni anno il sistema di valutazione è soggetto a revisione al fine di verificare se sussistano esigenze di modifica. In caso contrario, il Nucleo di valutazione attesta formalmente che il sistema di valutazione viene confermato nella forma attuale.

AREA _____

NOMINATIVO _____

DIRIGENTE: P.O.:

VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

	DETTAGLIO OBIETTIVI	PESO ASSEGNATO (nota 1)	% RAGGIUNGIMENTO O OBIETTIVO (nota 2)	MEDIA PONDERATA RAGGIUNGIMENTO O OBIETTIVI (nota 3)
PARAMETRO "A" OBIETTIVI ASSEGNATI IN SEDE DI PEG (MAX 45 PUNTI)				
	PARAMETRO "A" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = MEDIA PONDERATA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI X 45 ⇒			
PARAMETRO "B" CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INTERSETTORIALI (max 10 punti)	Obiettivi assegnati a tutti i servizi	Contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota4) - (PARAMETRO "B")	
	PARAMETRO "B" PUNTEGGIO ATTRIBUITO = SOMMA DEI SINGOLI PUNTEGGI			
PARAMETRO "C" RILEVAZIONE VALUTAZIONE DI PROSSIMITA' DA RELATIVE SCHEDE (max 10 punti)	Valore medio di valutazione "Area dei comportamenti/competenze inerent le prestazioni lavorative assegnte" (C1)	Valore medio di valutazione "Area relazionale" (C2)	Valore medio di valutazione "Area del saper essere" (C3)	
		MEDIA PONDERATA PUNTEGGI C1,C2,C3 ⇒		
	PARAMETRO "C" PUNTEGGIO ATTRIBUITO = 10 PUNTI PER MEDIA PONDERATA >=4 - PER MEDIA PONDERATA < 4 PUNTEGGIO PROPORZIONALE CON OPERAZIONE "MEDIA PONDERATA*10/4" (nota 6)			

PARAMETRO "D" COMPETENZE E COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI (max 35 punti) N.B. DEVONO ESSERE VALUTATI TUTTI I PARAMETRI PER CIASCUNA AREA	AREA DEI COMPORTEMENTI/COMPETENZE INERENTI LE PRESTAZIONI LAVORATIVE ASSEGNATE			
	Parametri di valutazione	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana (EVENTUALE)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 5)	EVENTUALE RIVALUTAZIONE DELLA GIUNTA
	Capacità di individuare in modo chiaro e realistico i programmi e gli obiettivi pertinenti il proprio settore, in rapporto alla pianificazione strategica dell'ente			
	Tempestività negli adempimenti legati all'esigenze dell'ente e del servizio			
	Capacità di problem solving			
	Gestione delle risorse e del proprio tempo			
	AREA RELAZIONALE			
	Parametri di valutazione	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana (EVENTUALE)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 5)	EVENTUALE RIVALUTAZIONE DELLA GIUNTA
	Sensibilità e capacità nel rapporto con il pubblico e/o nella collaborazione con gli organi politici			
	Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza			
Collaborazione con gli altri dirigenti/responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando canali di comunicazione informali ed evitando atteggiamenti burocratici e formalistici				
Disponibilità al confronto con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni				
AREA DEL SAPER ESSERE				
Parametri di valutazione	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana (EVENTUALE)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 5)	EVENTUALE RIVALUTAZIONE DELLA GIUNTA	
Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione				
Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità				
Propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"				
Propensione all'aggiornamento professionale in merito alla normativa e alle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro				
Team building				
TOTALE PUNTEGGIO PARAMETRO "D" (rapportato al massimo di 35)				

Incontro per assegnazione obiettivi ed eventuale esplicitazione indicatori per valutazione comportamenti/competenze (fase preliminare)-Indicazione (eventuale) di fattori/situazioni che potrebbero incidere sul raggiungimento degli obiettivi fissati

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il valutatore)

Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi - Annotazioni

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il valutatore)

Sintesi di verifica finale - Annotazioni

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il valutatore)

Sintesi di verifica finale in caso di intervento rettificativo da parte della Giunta- Annotazioni

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il Presidente o altro membro della Giunta)

NOTE:

(1) Il "peso" dei progetti, cioè la loro rilevanza sotto il profilo della complessità, del rilievo esterno e della priorità assegnata dagli organi competenti, è definito sulla base del seguente nomenclatore:

RILEVANZA	PUNTEGGIO
<i>Semplice</i>	<i>5</i>
<i>Media</i>	<i>10</i>
<i>Significativa</i>	<i>15</i>
<i>Elevata</i>	<i>20</i>

(2) Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione, sulla base della seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi

RISULTATI	PUNTEGGIO
<i>SCARSI: L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di inadeguatezza)</i>	<i>0,00 - 0,60</i>
<i>MODESTI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale</i>	<i>0,70</i>
<i>BUONI: L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale</i>	<i>0,80</i>
<i>SIGNIFICATIVI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo)</i>	<i>0,90</i>
<i>ELEVATI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo</i>	<i>0,95</i>
<i>OTTIMI: L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo</i>	<i>0,96 - 1,00</i>

(3) Nella media aritmetica ponderata (media pesata), i singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il *peso* (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione. La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei *pesi*. La formula generale è:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove f_i è il *peso* assegnato all'obiettivo identificato con i , x_i è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i . In questo modo si ottiene che i risultati relativi ai progetti di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a progetti meno significativi.

(4) La performance di Ente è determinata valutando il contributo individuale apportato dal singolo soggetto agli obiettivi generali assegnati a tutti i servizi (almeno 2)

(5)

Scala dei punteggi per competenze e comportamenti organizzativi manageriali e professionali dei dirigenti/P.O.		
PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE - Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	<i>Inferiore allo standard</i>	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	<i>Migliorabile</i>	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
2	<i>Adeguato</i>	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	<i>Buono</i>	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	<i>Elevato</i>	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	<i>Eccellente</i>	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate

(6) Il punteggio massimo di 10 punti viene attribuito per percentuali di risposte positive pari a superiori all'80%. Per percentuali inferiori il punteggio viene attribuito proporzionalmente attraverso la formula: percentuale risposte positive*10(=punteggio max)/80(= percentuale minima di attribuzione max punteggio). Per maggiori dettagli consultare art. 3, comma 1, lettera c) delle istruzioni del sistema di valutazione

AREA _____

NOMINATIVO _____

DIRIGENTE: P.O.:

VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				
	DETTAGLIO OBIETTIVI	PESO ASSEGNATO (nota 1)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO (nota 2)	MEDIA PONDERATA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (nota 3)
PARAMETRO "A" OBIETTIVI ASSEGNATI IN SEDE DI PEG (MAX 45 PUNTI)				
	PARAMETRO "A" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = MEDIA PONDERATA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI X 45 ⇒			
PARAMETRO "B" CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INTERSETTORIALI (max 10 punti)	Obiettivi assegnati a tutti i servizi (ALMENO 2)	Contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 4) - (PARAMETRO "B")	
	PARAMETRO "B" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = SOMMA DEI SINGOLI PUNTEGGI ⇒			
PARAMETRO "C" RILEVAZIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO DA PARTE DEGLI UTENTI FINALI (max 10 punti)	Tipologia indagine di qualità	Percentuale risposte positive rispetto al totale	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 6) - (PARAMETRO "C")	
	(C1) Servizi specifici (si considerano risposte positive quelle con i due valori più alti della scala di valutazione)			
	(C2) Indagine di qualità standard (si considerano risposte positive solo le risposte con emotion VERDE)			
	PARAMETRO "C" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = MEDIA PONDERATA PUNTEGGI C1 E C2 ⇒			

PARAMETRO "D" COMPETENZE E COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI (max 35 punti) (PARAMETRO "D") N.B. DEVONO ESSERE VALUTATI TUTTI I PARAMETRI PER CIASCUNA AREA	AREA DEI COMPORTEMENTI/COMPETENZE INERENTI LE PRESTAZIONI LAVORATIVE ASSEGNATE			
	Parametri di valutazione	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana (EVENTUALE)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 5)	EVENTUALE RIVALUTAZIONE DELLA GIUNTA
	Capacità di individuare in modo chiaro e realistico i programmi e gli obiettivi pertinenti il proprio settore, in rapporto alla pianificazione strategica dell'ente			
	Tempestività negli adempimenti legati all'esigenze dell'ente e del servizio			
	Capacità di problem solving			
	Gestione delle risorse e del proprio tempo			
	AREA RELAZIONALE			
	Parametri di valutazione	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana (EVENTUALE)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 5)	EVENTUALE RIVALUTAZIONE DELLA GIUNTA
	Sensibilità e capacità nel rapporto con il pubblico e/o nella collaborazione con gli organi politici			
	Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza			
Collaborazione con gli altri dirigenti/responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando canali di comunicazione informali ed evitando atteggiamenti burocratici e formalistici				
Disponibilità al confronto con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni				
AREA DEL SAPER ESSERE				
Parametri di valutazione	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana (EVENTUALE)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 5)	EVENTUALE RIVALUTAZIONE DELLA GIUNTA	
Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione				
Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità				
Propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"				
Propensione all'aggiornamento professionale in merito alla normativa e alle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro				
Team building				
TOTALE PUNTEGGIO PARAMETRO "D" (rapportato al massimo di 35)				

Incontro per assegnazione obiettivi ed eventuale esplicitazione indicatori per valutazione comportamenti/competenze (fase preliminare)-Indicazione (eventuale) di fattori/situazioni che potrebbero incidere sul raggiungimento degli obiettivi fissati

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il valutatore)

Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi - Annotazioni

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il valutatore)

Sintesi di verifica finale - Annotazioni

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il valutatore)

Sintesi di verifica finale in caso di intervento rettificativo da parte della Giunta- Annotazioni

DATA: _____

FIRME: _____ (il/la dipendente)

_____ (il Presidente o altro membro della Giu

NOTE:

(1) Il "peso" dei progetti, cioè la loro rilevanza sotto il profilo della complessità, del rilievo esterno e della priorità assegnata dagli organi competenti, è definito sulla base del seguente nomenclatore:

RILEVANZA	PUNTEGGIO
<i>Semplice</i>	5
<i>Media</i>	10
<i>Significativa</i>	15
<i>Elevata</i>	20

(2) Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione, sulla base della seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi

RISULTATI	PUNTEGGIO
<i>SCARSI: L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di inadeguatezza)</i>	0,00 - 0,60
<i>MODESTI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale</i>	0,70
<i>BUONI: L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale</i>	0,80
<i>SIGNIFICATIVI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo)</i>	0,90
<i>ELEVATI: L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo</i>	0,95
<i>OTTIMI: L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo</i>	0,96 - 1,00

(3) Nella media aritmetica ponderata (media pesata), i singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il *peso* (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione. La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei *pesi*. La formula generale è:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove f_i è il *peso* assegnato all'obiettivo identificato con i , x_i è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i . In questo modo si ottiene che i risultati relativi ai progetti di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a progetti meno significativi.

(4) La performance di Ente è determinata valutando il contributo individuale apportato dal singolo soggetto agli obiettivi generali assegnati a tutti i servizi (almeno 2)

(5)

Scala dei punteggi per competenze e comportamenti organizzativi manageriali e professionali dei dirigenti/P.O.		
PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE - Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	<i>Inferiore allo standard</i>	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	<i>Migliorabile</i>	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
2	<i>Adeguato</i>	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	<i>Buono</i>	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	<i>Elevato</i>	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	<i>Eccellente</i>	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate

(6) Il punteggio massimo di 10 punti viene attribuito per percentuali di risposte positive pari a superiori all'80%. Per percentuali inferiori il punteggio viene attribuito proporzionalmente attraverso la formula: percentuale risposte positive*10=(punteggio max)/80(= percentuale minima di attribuzione max punteggio). In caso di neutralizzazione del parametro, il punteggio max di 10 viene traslato al parametro "B".

AREA _____

Resp. AREA _____

SERVIZIO _____

Resp. SERVIZIO _____

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

ANNO: _____

CATEGORIA _____

VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG

(gli obiettivi di individuati devono essere coerenti con il ruolo svolto dal dipendente nell'ente e con gli obiettivi di PEG cui il dipendente partecipa)

PARAMETRO A: ASSEGNAZIONE DI ALMENO N. 2 E MASSIMO N. 3 OBIETTIVI ANCHE CON PESI TRA LORO DIFFERENZIATI LA CUI SOMMATORIA SIA = A 45	DETTAGLIO OBIETTIVI (da specificare anche in forma più concreta, ove ritenuto necessario)	MODALITA' DI VALUTAZIONE (indicatori specifici, valutazione di terzi, valutazione congiunta o altre)	PESO ASSEGNATO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO ASSEGNATO PARAMETRO A (peso assegnato x % raggiungimento obiettivo)	
PARAMETRO "A" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = SOMMA DEI SINGOLI PUNTEGGI ⇒						
PARAMETRO "B" CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INTERSETTORIALI (max 10 punti)	Obiettivi assegnati a tutti i servizi (ALMENO 2)	Contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo		PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 1) - (PARAMETRO "B")		
PARAMETRO "B" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = SOMMA DEI SINGOLI PUNTEGGI ⇒						
PARAMETRO C: RILEVAZIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO DA PARTE DEGLI UTENTI FINALI (max 10 punti)	Tipologia indagine di qualità	Percentuale risposte positive rispetto al totale			PUNTEGGIO ATTRIBUITO (nota 2) - (PARAMETRO "C")	
	(C1) Servizi specifici (si considerano risposte positive quelle con i due valori più alti della scala di valutazione)					
	(C2) Indagine di qualità standard (si considerano risposte positive solo le risposte con emotion VERDE)					
PARAMETRO "C" PUNTEGGIO ATTRIBUTO = MEDIA PONDERATA PUNTEGGI C1 E C2 ⇒						

AREA DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE INERENTI LE PRESTAZIONI LAVORATIVE ASSEGNATE				
Parametri di valutazione	Punteggio max teorico	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana	MODALITA' DI VALUTAZIONE (indicatori specifici, valutazione di terzi, valutazione congiunta o altre)	PUNTEGGIO ASSEGNATO (vedi tabella A)
Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro				
Competenze tecniche e informatiche				
Capacità di problem solving				
Capacità di gestione delle risorse assegnate <i>(solo per responsabili di servizio)</i>				
AREA RELAZIONALE				
Parametri di valutazione	Punteggio max teorico	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana	MODALITA' DI VALUTAZIONE (indicatori specifici, valutazione di terzi, valutazione congiunta o altre)	PUNTEGGIO ASSEGNATO (vedi tabella A)
Cooperazione ed integrazione				
Collaborazione e disponibilità rispetto ai colleghi				
Disponibilità verso gli utenti				
Collaborazione e disponibilità nei confronti degli amministratori <i>(solo per responsabili di servizio)</i>				
AREA DEL SAPER ESSERE				
Parametri di valutazione	Punteggio max teorico	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana	MODALITA' DI VALUTAZIONE (indicatori specifici, valutazione di terzi, valutazione congiunta o altre)	PUNTEGGIO ASSEGNATO (vedi tabella A)
Flessibilità ed adattamento operativo (in termini orari, multitask, gestione parte operativa, attività non predeterminate)				
Iniziativa, capacità di innovazione di processo/prodotto				
Organizzazione del proprio lavoro				
Disponibilità all'ascolto dei propri collaboratori e capacità di sviluppare e stimolare lo spirito di collaborazione tra i medesimi <i>(solo per responsabili di servizio)</i>				
TOTALE PUNTEGGIO PARAMETRO "D" (rapportato al massimo di 35) ⇒				
EVENTUALI VARIABILI POTENZIALMENTE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI				

VALUTAZIONE FINALE	PARAMETRO A + PARAMETRO B + PARAMETRO C + PARAMETRO D =
---------------------------	--

(1) La performance di Ente è determinata valutando il contributo individuale apportato dal singolo soggetto agli obiettivi generali assegnati a tutti i servizi (almeno 2)

(2) Il punteggio massimo di 10 punti viene attribuito per percentuali di risposte positive pari a superiori all'80%. Per percentuali inferiori il punteggio viene attribuito proporzionalmente attraverso la formula: $\text{percentuale risposte positive} \cdot 10 (= \text{punteggio max}) / 80 (= \text{percentuale minima di attribuzione max punteggio})$. In caso di neutralizzazione del parametro, il punteggio max di 10 viene traslato al parametro "B".
Per maggiori dettagli consultare art. 4, comma 1, lett. C) delle istruzioni del sistema di valutazione

PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE - Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	Inferiore allo standard	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	Migliorabile	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
2	Adeguato	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	Buono	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	Elevato	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	Eccellente	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate

TOTALE COMPLESSIVO				
---------------------------	--	--	--	--

Compilazione esplicitazione e assegnazione obiettivi (fase preliminare)	<i>data</i>	FIRME	IL DIPENDENTE _____	Note
Eventuali note del Dirigente			IL PROPONENTE (Resp. Servizio/P.O./Dirigente) _____	
	<i>data</i>	FIRMA	VISTO DEL DIRIGENTE _____	

Verifica intermedia per scostamento da obiettivi (fase intermedia)	<i>data</i>	FIRME	IL DIPENDENTE _____	Note
Eventuali note del Dirigente			IL PROPONENTE (Resp. Servizio/P.O./Dirigente) _____	
	<i>data</i>	FIRMA	VISTO DEL DIRIGENTE _____	

Compilazione sintesi di verifica finale (fase finale)	<i>data</i>	FIRME	IL DIPENDENTE _____	Note
Eventuali note del Dirigente			IL PROPONENTE (Resp. Servizio/P.O./Dirigente) _____	
	<i>data</i>	FIRMA	VISTO DEL DIRIGENTE _____	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI A TEMPO PIENO DA PARTE DEGLI ALTRI DIRIGENTI A TEMPO PIENO, DEI PROPRI COLLABORATORI (P.O.-RESPONSABILI E DIPENDENTI) ED
EVENTUALMENTE DEI SINDACI UNIONE DELEGATI ALLE MATERIE DI COMPETENZE DEL DIRIGENTE VALUTATO**

ALLEGATO D

NOMINATIVO DIRIGENTE SOGGETTO A VALUTAZIONE: _____

AREA _____

SERVIZIO _____

VALUTA IL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE E LE COMPETENZE DEL DIRIGENTE/P.O. INDICATO IN INTESTAZIONE INDICANDO CON UNA "X" UN SINGOLO GIUDIZIO PER OGNI PARAMETRO INDICATO DI LATO	AREA DEI COMPORAMENTI/COMPETENZE INERENTI LE PRESTAZIONI LAVORATIVE ASSEGNATE <i>(capacità di promozione di innovazioni metodologiche, tecnologiche, procedurali e capacità gestionali, organizzative e di impiego delle risorse assegnate; flessibilità alle esigenze del servizio)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguito		Buono	
			Elevato		Eccellente	
	AREA RELAZIONALE <i>(propensione e disponibilità all'ascolto e confronto con i colleghi e collaboratori)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguito		Buono	
			Elevato		Eccellente	
	AREA DEL SAPER ESSERE <i>(propensione alla collaborazione al fine di migliorare il clima organizzativo e la qualità dei servizi; capacità di problem solving)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguito		Buono	
			Elevato		Eccellente	

Parametri da utilizzare per la valutazione		
PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE - Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	Inferiore allo standard	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	Migliorabile	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
2	Adeguito	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	Buono	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	Elevato	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	Eccellente	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate

DATA: _____

AREA _____

SERVIZIO _____

NOMINATIVO _____

VALUTA IL TUO COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE E LE TUE COMPETENZE INDICANDO CON UNA "X" UN SINGOLO GIUDIZIO PER OGNI PARAMETRO INDICATO DI LATO	AREA DEI COMPORAMENTI/COMPETENZE INERENTI LE PRESTAZIONI LAVORATIVE ASSEGNATE <i>(capacità di promozione di innovazioni metodologiche, tecnologiche, procedurali e capacità gestionali, organizzative e di impiego delle risorse assegnate; flessibilità alle esigenze del servizio)</i>	VALUTAZIONE			
		Inferiore allo standard		Migliorabile	
		Adeguato		Buono	
		Elevato		Eccellente	
	AREA RELAZIONALE <i>(propensione e disponibilità all'ascolto e confronto con i colleghi e collaboratori)</i>	VALUTAZIONE			
		Inferiore allo standard		Migliorabile	
		Adeguato		Buono	
		Elevato		Eccellente	
	AREA DEL SAPER ESSERE <i>(propensione alla collaborazione al fine di migliorare il clima organizzativo e la qualità dei servizi; capacità di problem solving)</i>	VALUTAZIONE			
		Inferiore allo standard		Migliorabile	
		Adeguato		Buono	
		Elevato		Eccellente	

Scala dei punteggi attribuibili in autovalutazione		
PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE - Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	Inferiore allo standard	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	Migliorabile	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
2	Adeguato	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	Buono	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	Elevato	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	Eccellente	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate

**PER L'ANNO OGGETTO DI VALUTAZIONE SEGNALA BREVEMENTE PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZE CHE HAI RISCONTRATO NELLE AREE DEI COMPORTAMENTI E DELLE
COMPETENZE SOPRA INDICATE** (fal riferimento a punti
di forza sui cui hai potuto fare affidamento professionalmente e ai comportamenti che hanno contribuito positivamente al lavoro/ruolo/obiettivi. Parimenti, indica difficoltà/debolezze che ti hanno intralciato
professionalmente e quali comportamenti e carenze nelle tue competenze hanno contribuito negativamnete nel lavoro/ruolo/obiettivi - Le segnalazioni potranno essere utilizzate in particolare per l'attivazione di
percorsi formativi futuri)

Data compilazione: _____

FIRMA _____

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL DIPENDENTE (COMPRESI RESPONSABILI DI SERVIZIO SENZA P.O.)

AREA _____

Resp. AREA _____

SERVIZIO _____

Resp. SERVIZIO _____

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

CATEGORIA _____

VALUTA IL TUO COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE E LE TUE COMPETENZE INDICANDO CON UNA "X" UN SINGOLO GIUDIZIO PER OGNI PARAMETRO ELENcato DI LATO	AREA DEI COMPORAMENTI/COMPETENZE INERENTI LE PRESTAZIONI LAVORATIVE ASSEGNATE <i>(competenze normative e regolamentari, tecniche ed informatiche)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguato		Buono	
			Elevato		Eccellente	
	AREA RELAZIONALE <i>(disponibilità verso colleghi ed utenza)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguato		Buono	
			Elevato		Eccellente	
	SAPER ESSERE <i>(propensione alla cooperazione, integrazione e collaborazione con i colleghi; capacità di problem solving)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguato		Buono	
			Elevato		Eccellente	
	SOLO PER RESPONSABILI DI SERVIZIO <i>(capacità di gestione e di ascolto delle persone assegnate al servizio e sviluppo dello spirito di collaborazione tra di esse)</i>		VALUTAZIONE			
			Inferiore allo standard		Migliorabile	
			Adeguato		Buono	
			Elevato		Eccellente	

Scala dei punteggi attribuibili in autovalutazione		
PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE - Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati sono:
0	Inferiore allo standard	Gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, completamente inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
1	Migliorabile	Accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento, parzialmente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate e svolti con frequenti interventi e/o assistenza di
2	Adeguato	Soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, mediamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati e svolte con un'autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
3	Buono	Apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste, pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate e garantiti di norma senza necessità di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi
4	Elevato	Elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese
5	Eccellente	Di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze funzionali minime attese, al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate

**PER L'ANNO OGGETTO DI VALUTAZIONE SEGNALA BREVEMENTE PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZE CHE HAI RISCONTRATO NELLE AREE DEI
COMPORAMENTI E DELLE COMPETENZE SOPRA INDICATE**

**(fal riferimento a punti di forza sui cui hai potuto fare affidamento professionalmente e ai comportamenti che hanno contribuito positivamente al lavoro/ruolo/obiettivi. Parimenti, indica
difficoltà/debolezze che ti hanno intralciato professionalmente e quali comportamenti e carenze nelle tue competenze hanno contribuito negativamnete nel lavoro/ruolo/obiettivi - Le
segnalazioni potranno essere utilizzate in particolare per l'attivazione di percorsi formativi futuri)**

Data compilazione: _____

FIRMA _____