

ALLEGATO 1



COMUNE DI ASTI
Settore Risorse Umane e Sistemi Informativi

ALLEGATO 1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
del personale non dirigente

I N D I C E

OGGETTO E FINALITA'	pag. 3	
LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 4	
COLLEGAMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE	pag. 5	
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE:		
A) le aree di valutazione della performance;		
A1) obiettivi comuni		pag. 6
A2) obiettivi individuali		pag. 7
A3) competenze oggetto di valutazione pers. A, B, C e D senza P.O.		pag. 8
A4) competenze oggetto di valutazione pers. D con P.O.		pag. 9
B) la scala di valutazione	pag. 10	
C) la valutazione delle diverse aree:		
C1) valutazione competenze personale A, B, C e D senza P.O.		pag. 10 -11
C2) valutazione competenze personale D con P.O.		pag. 12
C3) valutazione del risultato		pagg.13 - 14
C4) valutazione complessiva della performance del personale non dirigente		pag. 15
C5) la prestazione eccellente		pag. 15
D) gli strumenti per la valutazione		
D1) la scheda di valutazione		pag. 16
D2) i colloqui e le conferenze di gruppo / unità organizzativa		
ITER VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE PERSONALE NON DIRIGENTE	pag. 17 -18	
LA DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE	pag. 19	
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag. 20	
Allegati: modelli schede di valutazione		

OGGETTO E FINALITA'

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance del personale non dirigente del Comune di Asti, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo n. 150 /2009, come modificato ed integrato dal Decreto Legislativo 141/2011, dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dallo Statuto comunale.

Rappresenta:

- uno strumento per chiarire i presupposti e le regole del sistema di valutazione della performance del personale non dirigente del Comune di Asti;
- un supporto operativo all'attività dei valutatori;
- uno strumento di diffusione delle informazioni sul sistema di valutazione a tutto il personale.

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 e recepita dall'art. 34 del sopra citato Regolamento, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, di conseguenza, alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Le fasi del ciclo di gestione della performance (art. 35 del Regolamento) possono riassumersi nello schema seguente:



LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Perché si valuta	<ol style="list-style-type: none"> 1. apprezzare i risultati ottenuti, il modo in cui sono stati prodotti e le azioni per migliorare in futuro la performance 2. chiarire ai singoli individui i fini generali e gli obiettivi di sviluppo dell'ente (performance di Ente), favorendo il processo di identificazione negli stessi ed esplicitando il contributo richiesto ad ogni operatore ; 3. valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate ; 4. promuovere percorsi di adeguamento delle professionalità, in modo da garantire sentieri di arricchimento delle competenze individuali e contrastare fenomeni di obsolescenza professionale ; 5. responsabilizzare i diversi soggetti rispetto ad ambiti di discrezionalità esplicitamente definiti, promuovendo più elevati livelli di autonomia decisionale ; 6. attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi
A che cosa serve (gruppo, squadra, unità organizzativa)	misurare, con frequenza annuale, la performance
A chi si applica	al personale di categoria A, B, C, D senza responsabilità di P.O. e personale di categoria D con responsabilità di P.O.
Che cosa si valuta	La performance del soggetto;
Chi valuta	<p><u>Personale di categoria A, B, C, D senza responsabilità di P.O.:</u> i Dirigenti; i Responsabili di Servizio propongono al Dirigente competente la valutazione del personale assegnato ovvero valutano direttamente in caso di delega del Dirigente medesimo</p> <p><u>Personale di categoria D con responsabilità di P.O. :</u> i Dirigenti responsabili dei titolari di P.O.</p>
Come è collegato con gli altri sistemi di gestione del personale	Il Sistema è collegato con altri sistemi di gestione in quanto fornisce informazioni e risultati utilizzati per elaborare il piano di formazione aziendale

COLLEGAMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE

Il Piano della Performance approvato dalla Giunta comunale descrive in una mappa logica i legami tra programma di mandato e obiettivi strategici, evidenzia irrinunciabili servizi da fornire ed i bisogni da soddisfare. Esso è strettamente correlato alla Relazione Previsionale e Programmatica, al Bilancio annuale e al Bilancio triennale, documenti amministrativi fondamentali pubblici che contengono le scelte effettuate dal Governo dell'Ente, arricchito dagli indispensabili indicatori per consentire la misurazione della Performance dell'Ente.

In stretta connessione con i documenti di cui sopra sono gli obiettivi di gestione di unità organizzativa annuali, individuati dalla Giunta Comunale attraverso l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, in seguito dettagliato in un piano degli obiettivi, monitorati e articolati in azioni mediante procedura CoDiRe. Ciascun obiettivo è affidato ad un Dirigente, che ne è responsabile, sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti dall'amministrazione comunale, come definita a priori dalla stessa con atti di organizzazione interna.

Tra gli obiettivi di gestione attribuiti ai dirigenti la Giunta Comunale individua quelli il cui raggiungimento contribuisce a misurare la performance di Ente .

In sede di contrattazione decentrata integrativa si stabilisce il totale delle risorse da destinare alla remunerazione della performance del personale di categoria A, B, C e D senza responsabilità di posizione e il totale delle risorse da destinare alla remunerazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa.

I budget di cui sopra vengono diminuiti nella misura massima del 15 % in relazione allo scostamento del risultato effettivamente realizzato dalla performance di Ente rispetto al massimo teorico. Compete all'OIV la certificazione del grado di raggiungimento della performance, determinato tenendo conto anche dell'azione di fattori esogeni quali ad esempio: cambiamento della strategia dell'Ente, cambiamenti normativi, eventi calamitosi imprevedibili ecc. , e la conseguente indicazione della percentuale di abbattimento dei budget.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione è la performance del personale, vale a dire l'insieme di competenze (conoscenze, capacità tecniche e trasversali, atteggiamenti, etc.) esercitate nell'organizzazione ed utilizzate per il raggiungimento di determinati risultati concordati.

Competenze e risultati sono quindi i due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo della performance.

A) LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione della performance dei dipendenti è quindi effettuata in relazione alle seguenti aree di osservazione:

- **Risultati:** risultati **collettivi** di unità operativa o di servizio e risultati **individuali**;
- **Competenze esercitate.**

A-1) OBIETTIVI COMUNI

Che cosa sono	Si definiscono comuni gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali tutte le risorse umane operanti in un determinato gruppo o unità organizzativa forniscono in risultati
Chi li definisce	Sono definiti dal Responsabile diretto del risultato (valutatore) che li concorda con il Responsabile di livello superiore
Il peso	Gli obiettivi comuni hanno peso uguale per tutti i componenti del gruppo o unità organizzativa. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi comuni, il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Poiché gli obiettivi comuni sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati devono essere espressi in uno o più indicatori la cui determinazione anticipata facilita la gestione e permette di stabilire il raggiungimento di risultati concordati. L'indicazione dettagliata dei criteri e parametri di verifica è riportata solo nei casi in cui gli obiettivi non sono già oggetto di verifica da parte di altri sistemi (controllo di gestione)
L'utilizzo	Gli obiettivi comuni sono utilizzati per valutare il risultato del personale della categoria A e B e possono essere utilizzati anche congiuntamente agli obiettivi individuali per valutare il risultato del personale di categoria C e D senza P.O.

A-2) OBIETTIVI INDIVIDUALI

Che cosa sono	Gli obiettivi individuali sono assegnati alla responsabilità delle singole persone
Chi li definisce	Vengono definiti dal responsabile diretto
Il peso	Non viene assegnato un peso percentuale ai singoli obiettivi individuali. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali e di obiettivi comuni il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Anche in questo caso valgono le considerazioni già espresse a proposito degli indicatori degli obiettivi comuni
L'utilizzo	Gli obiettivi individuali sono utilizzati per valutare il risultato del personale di categoria D con P.O. Possono essere utilizzati per il restante personale di categoria D e C anche congiuntamente agli obiettivi comuni.

A-3) le competenze oggetto di valutazione del personale di categoria A, B, C e D senza P.O.

Le competenze esercitate sono intese come insiemi di conoscenze e capacità utilizzate nello svolgimento dell'attività di lavoro.

Al fine di semplificare la struttura della valutazione e definire messaggi forti ed univoci sulle capacità ritenute strategiche per l'Ente sono state individuate le seguenti cinque aree di valutazione:

1. **OPERARE AL SERVIZIO DEI CLIENTI INTERNI / ESTERNI:** è la capacità di operare secondo una logica di servizio verso i clienti interni o esterni. Implica l'attenzione e la sensibilità alle ragioni di coloro che fruiscono del servizio e la disponibilità per modalità di lavoro che valorizzino la logica di servizio.
2. **OPERARE CON ELEVATE CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALI:** è la capacità di operare utilizzando al meglio il proprio patrimonio di conoscenze e le abilità tecnico-professionali e di tradurre in soluzioni tecnico – operative le condizioni espresse dai responsabili e di risolvere i problemi tecnico – operativi. Implica la disponibilità ad operare con elevati livelli di investimento personale, coinvolgimento professionale e la disponibilità per l'apprendimento continuato.
3. **OPERARE CON AUTONOMIA ED INIZIATIVA NEL RISPETTO DELLE REGOLE E DELLE DISPOSIZIONI:** è la capacità di individuare e risolvere i normali problemi legati all'operatività, di selezionare quelli di rilevanza tale da richiedere l'attenzione del Responsabile e dimostrare iniziativa nella realizzazione del lavoro assegnato.
4. **SVOLGERE COMPITI DIVERSI:** è la capacità di operare proficuamente in contesti organizzativi e professionali differenziati e di supportare gli interventi di riorganizzazione contribuendo a superare inerzie e resistenze. Implica la capacità di interpretare il proprio ruolo come svincolato dalla logica del "mansionismo" e la disponibilità a svolgere compiti diversi in relazione al mutare delle esigenze professionali e organizzative.
5. **CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**

A-4) le competenze oggetto di valutazione del personale di categoria D con P.O.

La valutazione delle competenze del personale di categoria D con P.O. è effettuata sulle seguenti aree:

1a AREA: VISIONE STRATEGICA

Capacità di consolidare un sistema organizzativo capace di supportare caratteristiche di appropriatezza, di efficacia, di tempestività, di adeguatezza e di qualità dei servizi offerti ai cittadini rispetto ai loro bisogni ed attese, orientato al miglioramento continuo della qualità della propria offerta e rivolto alla ricerca della soddisfazione del cittadino e degli operatori, in un contesto di ottimizzazione della gestione delle risorse disponibili.

2a AREA: PORRE AL CENTRO DEL PROPRIO LAVORO IL CLIENTE INTERNO O ESTERNO

E' la capacità di operare orientando il proprio contributo professionale secondo logiche di servizio verso i clienti interni all'organizzazione o ai clienti esterni (cittadini) migliorando le capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari del servizio, di sviluppare forme di servizio personalizzate. Implica disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi, sensibilità ed orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.

3a AREA: FUNGIBILITA'

E' la capacità di operare proficuamente in contesti organizzativi e professionali differenziati e di supportare gli interventi di riorganizzazione contribuendo a superare inerzie e resistenze. Implica la capacità di interpretare il proprio ruolo in una logica di interscambialità.

4a AREA: SEMPLIFICARE LE SOLUZIONI, ASSUMERSI IL RISCHIO DELLE DECISIONI NEL PROPRIO AMBITO DI AZIONE, PUNTARE AL RISULTATO

E' la capacità di operare privilegiando, a parità di contenuto qualitativo e di costi, le soluzioni tecniche e/o le decisioni più semplici (in quanto più economiche e più affidabili in termini di risultato), di sostenere, in modo attivo e determinato, le scelte effettuate anche in situazioni di incertezza assumendosi la responsabilità delle conseguenze, di finalizzare la propria attività al risultato mediante l'utilizzo ottimale delle risorse assegnate. Implica la sensibilità per modalità di lavoro orientata al risultato e consapevolezza dei margini di rischio impliciti in qualsiasi decisione.

5a AREA: CAPACITA' DI GESTIONE DELLE PERSONE

E' la capacità potenziale di indicare la destinazione o l'indirizzo di adeguate iniziative relative ai diversi scopi operativi dell'unità organizzativa. Comprende l'attività di ricerca della qualità del rapporto interpersonale, attraverso la capacità di comunicazione, di ascolto, di valorizzazione dei suggerimenti, ecc.

6° Area: CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

B) La scala di valutazione

La valutazione della performance è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di apporto al raggiungimento degli obiettivi di Settore, al raggiungimento del risultato di obiettivi individuali o alla frequenza con cui le competenze si manifestano nei comportamenti di prestazione.

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

RISULTATI

La valutazione dei risultati è effettuata verificando se il risultato non è stato raggiunto, è stato raggiunto o è stato superato.

PUNTI	RISULTATO
1	non raggiunto
2	raggiunto
3	eccellente

VALUTAZIONE COMPETENZE

Il possesso delle capacità – competenze si valuta mediante l'osservazione della frequenza con cui le capacità – competenze si manifestano nei comportamenti.

La valutazione sarà effettuata su tre livelli al fine di valorizzare il possesso delle capacità in relazione alle frequenze dei comportamenti verificata dal valutatore.

PUNTI	FREQUENZA
1	mai
2	frequentemente
3	sempre

La scala di valutazione è basata esclusivamente su numeri interi; non è quindi consentito in alcuna fase dell'iter l'utilizzo di decimali.

C) LA VALUTAZIONE DELLE DIVERSE AREE

C-1) valutazione delle competenze categorie A, B, C e D senza P.O.

La valutazione delle competenze per il personale di categoria A, B, C e D senza P.O. è effettuata in relazione a cinque aree di osservazione. Tutte le aree hanno peso uguale.

La valutazione viene effettuata attribuendo ad ogni area di osservazione un punteggio (1 o 2 o 3).

La valutazione complessiva delle competenze è data dalla valutazione media arrotondata per eccesso o per difetto. In tal modo la valutazione delle competenze sarà espressione di uno dei tre voti numerici e cioè: 1, 2, 3.

ALLEGATO 1

Nella tabella è riportato un esempio di valutazione delle competenze.

CATEGORIA A, B, C e D senza P.O.

COMPETENZE	FREQUENZA OSSERVATA		
	RARAMENTE (1)	FREQUENTEMENTE (2)	SEMPRE (3)
1 OPERARE AL SERVIZIO CLIENTI INTERNI / ESTERNI	1		
2 OPERARE CON ELEVATE CAPACITA' TECNICO – PROF.		2	
3 OPERARE CON AUTONOMIA ED INIZIATIVA		2	
4 SVOLGERE COMPITI DIVERSI	1		
5 CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA			3
TOTALE Σ PUNTEGGI		9	

Valutazione media competenze = Totale: / 5 competenze	9 : 5 = 1,8
Media arrotondata secondo il seguente criterio: fino a ***,49 per difetto da ***,50 per eccesso	2

C-2) valutazione delle competenze personale categoria D con P.O.

La valutazione delle competenze per il personale di categoria D con P.O. è effettuata in relazione a sei aree di osservazione. Tutte le aree hanno peso uguale.

La valutazione viene effettuata attribuendo ad ogni area di osservazione un punteggio (1 o 2 o 3).

La valutazione complessiva delle competenze è data dalla valutazione media arrotondata per eccesso o per difetto. In tal modo la valutazione delle competenze sarà espressione di uno dei tre voti numerici e cioè: 1, 2, 3.

Nella tabella è riportato un esempio di valutazione delle competenze.

CATEGORIA D con P.O.

COMPETENZE	FREQUENZA OSSERVATA		
	RARAMENTE (1)	FREQUENTEMENTE (2)	SEMPRE (3)
1 Visione strategica	1		
2 Porre al centro del proprio lavoro il cliente interno o esterno		2	
3 Fungibilità		2	
4 Semplificare le soluzioni, assumersi il rischio delle decisioni nel proprio ambito di azione, puntare al risultato			3
5 Capacità di gestione delle persone		2	
6 CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA			3
TOTALE Σ PUNTEGGI	13		

Valutazione media competenze = Totale: / 6 competenze	13 : 6 = 2,17
Media arrotondata secondo il seguente criterio: fino a ***,49 per difetto da ***,50 per eccesso	2

C-3) Valutazione del risultato

La valutazione del risultato è conseguenza della metodologia di assegnazione degli obiettivi e delle diverse tipologie di obiettivi utilizzati (comuni e individuali) e del relativo peso attribuito alle due parti.

In sintesi la metodologia prevede tre possibilità:

- 1) per il personale di categoria A e B, utilizzo degli obiettivi comuni che hanno peso uguale;
- 2) per il personale di categoria C e per il personale di categoria D senza P.O. utilizzo di un piano di obiettivi comuni e un piano di obiettivi individuali, con peso diverso;
- 3) per il personale di categoria D con P.O. utilizzo degli obiettivi individuali con peso uguale.

Nel caso di utilizzo di obiettivi comuni (personale di categoria A e B) o di obiettivi individuali (personale di categoria D con P.O.):

- attribuzione ad ogni obiettivo di un punteggio (1 o 2 o 3);
- determinazione della valutazione complessiva del piano di valutazione risultati calcolando la valutazione media arrotondata per eccesso o per difetto delle valutazioni di obiettivo.

Nel caso di utilizzo congiunto di due piani di valutazione (obiettivi comuni ed obiettivi individuali) di peso diverso:

- attribuzione di un punteggio ad ogni obiettivo individuale e ad ogni obiettivo comune;
- calcolo del valore ponderato della valutazione relativa agli obiettivi comuni e agli obiettivi individuali;
- determinazione della valutazione complessiva del risultato ottenuta sommando le due valutazioni parziali ed arrotondando per eccesso o per difetto il risultato.

Di seguito sono riportati un esempio di valutazione del risultato che utilizza congiuntamente obiettivi individuali e comuni di peso diverso:

ALLEGATO 1

PESO: (es.) 60%	VALUTAZIONE		
OBIETTIVI COMUNI	NON RAGGIUNTO (1)	RAGGIUNTO (2)	SUPERATO (3)
A		2	
B			3
TOTALE	5		
VALUTAZIONE OBIETTIVI COMUNI (TOT./2 x 60%) =			1.5
PESO (es.) 40%	VALUTAZIONE		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	NON RAGGIUNTO (1)	RAGGIUNTO (2)	SUPERATO (3)
A		3	
B			2
TOTALE	5		
VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (TOT./2 x 40%) =			1
VALUTAZIONE RISULTATO (Valutazione obiettivi comuni + valutazione obiettivi individuali, arrotondata per difetto o per eccesso) =			1.5 + 1 = 2.5 = 3

C-4) La valutazione complessiva della performance del personale non dirigente

La valutazione complessiva viene effettuata tenendo conto dei pesi attribuiti alle due macro aree di valutazione in cui si suddivide la performance e delle relative scale di valutazione.

Il peso delle due aree in cui si suddivide la performance individuale è definito per il personale di categoria A, B, C e D senza P.O. in 30% all'area risultato, 70% all'area competenze, per il personale di categoria D con P.O. in 60% all'area di risultato e 40% all'area capacità / competenza.

La valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area.

Lo schema di valutazione complessiva del personale di categoria A, B, C e D senza P.O. è quindi il seguente:

	PESO	PUNTEGGI								
VALUTAZIONE RISULTATI	30%	1	1	1	2	2	2	3	3	3
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE	70%	1	2	3	1	2	3	1	2	3
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%	1	2	2	1	2	3	2	2	3

Lo schema di valutazione complessiva del personale di categoria D con responsabilità di posizione è quindi il seguente:

	PESO	PUNTEGGI								
VALUTAZIONE RISULTATI	60%	1	1	1	2	2	2	3	3	3
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE	40%	1	2	3	1	2	3	1	2	3
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%	1	1	2	2	2	2	2	3	3

C-5) La prestazione eccellente

Allo scopo di agevolare una reale differenziazione del processo di valutazione si assume come vincolo del sistema che la valutazione di prestazione "eccellente" (con punteggio 3) non può superare il 30% delle valutazioni complessive

Il Settore Risorse Umane comunica ai singoli dirigenti la quota spettante, calcolata proporzionalmente al personale in servizio nell'anno a cui si riferisce la valutazione.

Resta inteso che, in fase di assegnazione, la percentuale, calcolata a livello di categoria, non potrà essere inferiore al 10% e superiore al 40%

D) GLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE

Il processo di misurazione e valutazione è gestito con il supporto di una scheda di valutazione e mediante appositi colloqui ed eventualmente conferenze di gruppo / unità organizzativa.

D-1) La scheda di valutazione

Sono previste tre tipologie di schede di valutazione della performance:

- ☞ una per il personale di categoria D con P.O.;
- ☞ una per il personale di categoria C e D senza P.O.;
- ☞ una per il personale di categoria A e B;

La scheda è suddivisa in 4 parti distinte:

- 1) la prima parte per le informazioni essenziali sulla persona e, nel caso di utilizzo di obiettivi comuni, anche sul gruppo / unità coinvolta;
- 2) la seconda parte relativa alla valutazione dei risultati;
- 3) la terza parte riguardante la valutazione delle competenze;
- 4) la quarta parte per la valutazione di sintesi della performance del dipendente e i suggerimenti di intervento per il miglioramento delle stesse.

D-2) I colloqui e le conferenze di gruppo / unità organizzativa

Il ciclo di valutazione è annuale.

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale ed eventualmente anche su una conferenza di gruppo / unità organizzativa, e su un colloquio di fine periodo.

Con il colloquio iniziale ed eventualmente anche le conferenze di gruppo / unità organizzativa vengono concordati e discussi:

- obiettivi;
- indicatori di verifica del risultato e modalità di valutazione;
- effetti dei risultati della valutazione;

Con il colloquio finale vengono comunicati e discussi, **obbligatoriamente**:

- la valutazione delle singole aree nonché la valutazione complessiva;
- la proposta di miglioramento della performance.

ITER VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE PERSONALE NON DIRIGENTE

Prima fase - (inizio periodo di valutazione)

In questa fase, attraverso i colloqui individuali ed eventualmente anche le conferenze di gruppo / unità organizzativa i valutatori fissano gli obiettivi individuali e / o collettivi ed illustrano le competenze oggetto di valutazione.

Nella compilazione delle singole schede di valutazione i valutatori tengono conto dei seguenti vincoli di sistema:

PESO DEI DUE PIANI DI VALUTAZIONE (risultato / competenze)

- per il personale di categoria A, B, C e D senza P.O. il **peso del piano di valutazione degli obiettivi è del 30%, il peso del piano di valutazione competenze è del 70%**;
- per il personale di categoria D, con P.O. **il peso del piano di valutazione degli obiettivi è del 60%, il peso del piano di valutazione competenze è del 40%**.

PIANO RISULTATI

- al personale di categoria A e B sono assegnati obiettivi comuni (di squadra, gruppo, unità organizzativa) che hanno peso uguale;
- al personale di categoria C e D senza posizione di responsabilità possono essere assegnati obiettivi comuni e/o obiettivi individuali. Le due sezioni (sezione obiettivi comuni e sezione obiettivi individuali) possono avere peso diverso (es. 40% alla sezione obiettivi comuni, 60% alla sezione obiettivi individuali);
- al personale di categoria D con P.O. sono assegnati obiettivi individuali con peso uguale.

Gli obiettivi sono espressi in uno o più indicatori che devono essere riportati solo nel caso in cui non siano già oggetto di verifica di altri sistemi di controllo.

PIANO COMPETENZE

Le competenze da valutare sono predefinite dal sistema in 5 aree per il personale di categoria A, B, C e D senza P.O. e in 6 aree per il personale di categoria D con P.O.

Seconda fase – Fine periodo di valutazione – Valutazione performance

OBIETTIVI

Il valutatore, attraverso i colloqui individuali procede alla valutazione della performance rispetto agli obiettivi concordati ad inizio periodo, tenendo eventualmente conto di variazioni intervenute, secondo il seguente schema:

- nel caso di utilizzo di obiettivi comuni o di obiettivi individuali:
 - a) attribuendo a ciascun obiettivo uno dei punteggi sintetici della scala di valutazione (da 1 a 3)
 - b) calcolando la somma delle valutazioni sintetiche
 - c) calcolando la valutazione media
 - d) moltiplicando per il peso percentuale del piano obiettivi (30% per il personale di categoria A, B, C, D senza P.O. e 60% per il personale di categoria D con P.O.) per la valutazione media ed ottenendo la valutazione di risultato che va arrotondata per difetto (fino a ***,49) o per eccesso (da ***,50)

- nel caso di utilizzo di obiettivi comuni e di obiettivi individuali:
 - a) attribuendo alle due aree (Obiettivi comuni e Obiettivi individuali) un valore percentuale (il totale deve dare 100)
 - b) attribuendo a ciascun obiettivo uno dei punteggi sintetici della scala di valutazione (da 1 a 3)
 - c) calcolando il punteggio ponderato (ottenuto calcolando la somma dei punteggi attribuiti a ciascun obiettivo, dividendo per il numero di obiettivi assegnati e moltiplicando per la percentuale assegnata come da punto a); l'operazione va compiuta distintamente per le due aree)
 - d) sommando i due punteggi ponderati ottenuti
 - e) moltiplicando per il peso percentuale del piano obiettivi (30% per il personale di categoria A, B, C, D senza P.O. e 60% per il personale di categoria D con P.O.) per la valutazione media ed ottenendo la valutazione di risultato che va arrotondata per difetto (fino a ***,49) o per eccesso (da ***,50)

COMPETENZE

Il valutatore procede alla valutazione della performance rispetto alle competenze secondo il seguente schema:

- a) attribuendo a ciascuna competenza uno dei punteggi sintetici della scala di valutazione (da 1 a 3)
- b) calcolando la somma delle valutazioni sintetiche
- c) calcolando la valutazione media
- d) moltiplicando per il peso percentuale del piano competenze (70% per il personale di categoria A, B, C, D senza P.O. e 40% per il personale di categoria D con P.O.) per la valutazione media ed ottenendo la valutazione delle competenze che va arrotondata per difetto (fino a ***,49) o per eccesso (da ***,50)

VALUTAZIONE FINALE

È definita secondo lo schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area.

LA DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE

A) Determinazione dei compensi personale categoria A, B, C, D senza P.O.

I compensi accessori collegati alla performance del personale di categoria A, B, C e D senza P.O., sono definiti annualmente in base a quanto disposto da questo manuale.

Sono esclusi dagli incentivi coloro che ottengono una valutazione complessiva pari o inferiore a punti 1.

L'ammontare delle risorse destinato alla remunerazione della performance del personale di categoria A, B, C e D senza P.O., determinato secondo le indicazioni riportate a pag. 5, del presente manuale, è distribuito secondo il seguente schema:

$$\frac{\text{Risorse destinate alla performance personale senza p.o.} \times \text{fattore individuale di produttività}}{\Sigma \text{ fattori individuali di produttività}}$$

Il fattore individuale di produttività (F.I.P.) è ottenuto moltiplicando il parametro di categoria con il parametro di produttività, quindi $F.I.P. = \text{Parametro di categ.} \times \text{Parametro di prod.}$, dove:

I **parametri di categoria** professionale sono i seguenti:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	105
B	120
C	144
D	173

I **parametri di produttività** sono i seguenti:

VALUTAZIONE	PARAMETRO
1	0
2	1
3	1,35

"B) determinazione retribuzione di risultato per il personale di categoria D con responsabilità di Posizione Organizzativa

Dalla retribuzione di risultato sono esclusi coloro che ottengono una valutazione complessiva pari o inferiore a punti 1.

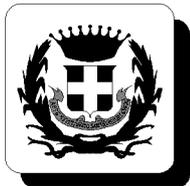
A coloro che ottengono una valutazione complessiva pari a 2 viene assicurato un risultato pari al valore della posizione per la percentuale concordata in sede di contrattazione decentrata integrativa annuale.

A coloro che ottengono una valutazione complessiva pari a 3 viene assicurato un importo aggiuntivo. L'importo complessivo da distribuire tra coloro che hanno ottenuto voto 3 è stabilito in sede di contrattazione decentrata integrativa annuale ed è così ripartito:

$$\frac{\text{Budget aggiuntivo destinato alle P.O. valutate "3"} \times \text{voto 3}}{\Sigma \text{ voti 3}}$$

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il valutato, qualora non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, può opporre ricorso, entro 20 giorni dal colloquio finale, all'Organismo Indipendente di Valutazione che si pronuncerà entro i successivi 60 giorni.



Comune di Asti

Valutazione della performance organizzativa e individuale

Personale categoria A e B

Anno di riferimento:

Colloquio iniziale in data _____

Valutato

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa (settore, servizio, unità operativa) :

Valutatore

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa :

Data _____

_____ *il dipendente*

_____ *il responsabile P.O.*

_____ *il dirigente*

1 - PIANO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi comuni assegnati	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
1.	
2.	
3.	
4.	
	a = Σ = _____

CALCOLO DELLA MEDIA

$$a \text{ _____} / \text{numero obiettivi comuni} \text{ _____} = A = \text{.....}^1$$

Data _____

il dipendente

il responsabile P.O.

il dirigente

¹ ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO

DA ***,50 PER ECCESSO

2 - PIANO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Competenze	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
<p>1. <u>Operare al servizio dei clienti interni / esterni</u> CAPACITÀ DI OPERARE SECONDO UNA LOGICA DI SERVIZIO VERSO I CLIENTI INTERNI O ESTERNI. IMPLICANTE L'ATTENZIONE E LA SENSIBILITÀ ALLE RAGIONI DI COLORO CHE FRUISCONO DEL SERVIZIO E LA DISPONIBILITÀ PER MODALITÀ DI LAVORO CHE VALORIZZINO LA LOGICA DI SERVIZIO</p>	
<p>2. <u>Operare con elevate capacità tecnico-professionali</u> CAPACITÀ DI OPERARE UTILIZZANDO AL MEGLIO IL PROPRIO PATRIMONIO DI CONOSCENZE E LE ABILITÀ TECNICO-PROFESSIONALI E DI TRADURRE IN SOLUZIONI TECNICO - OPERATIVE LE CONDIZIONI ESPRESSE DAI RESPONSABILI E DI RISOLVERE I PROBLEMI TECNICO - OPERATIVI. IMPLICA LA DISPONIBILITÀ AD OPERARE CON ELEVATI LIVELLI DI INVESTIMENTO PERSONALE, COINVOLGIMENTO PROFESSIONALE E LA DISPONIBILITÀ PER L'APPRENDIMENTO CONTINUATO</p>	
<p>3. <u>Operare con autonomia ed iniziativa nel rispetto delle regole e delle disposizioni</u> CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I NORMALI PROBLEMI LEGATI ALL'OPERATIVITÀ, DI SELEZIONARE QUELLI DI RILEVANZA TALE DA RICHIEDERE L'ATTENZIONE DEL RESPONSABILE E DIMOSTRARE INIZIATIVA NELLA REALIZZAZIONE DEL LAVORO ASSEGNATO</p>	
<p>4. <u>Svolgere compiti diversi</u> CAPACITÀ DI OPERARE PROFICUAMENTE IN CONTESTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI DIFFERENZIATI E DI SUPPORTARE GLI INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE CONTRIBUENDO A SUPERARE INERZIE E RESISTENZE. IMPLICA LA CAPACITÀ DI INTERPRETARE IL PROPRIO RUOLO COME SVINCOLATO DALLA LOGICA DEL "MANSIONISMO" E LA DISPONIBILITÀ A SVOLGERE COMPITI DIVERSI IN RELAZIONE AL MUTARE DELLE ESIGENZE PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE</p>	
<p>5. <u>CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA</u></p>	
	Totale = b = _____

CALCOLO DELLA MEDIA

$$b \text{ _____} / 5 = B = \text{.....}^2$$

Data _____ il dipendente _____ il responsabile di P.O. _____ il dirigente _____

² ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO

DA ***,50 PER ECCESSO

Riepilogo valutazione:

(la valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area):

VALUTAZIONE RISULTATI (A)	PESO	PUNTEGGI								
		1	1	1	2	2	2	3	3	3
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE (B)	70%	1	2	3	1	2	3	1	2	3
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%	1	2	2	1	2	3	2	2	3

VALUTAZIONE FINALE			
Aree di valutazione	voto	%peso	valore
A - OBIETTIVI		30%	
B - COMPETENZE		70%	
(1)TOTALE			

Valutazione di sintesi della performance:
V = _____

(1) ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:
FINO A ***,49 PER DIFETTO
DA ***,50 PER ECCESSO

Suggerimenti per il miglioramento della performance

Asti, li _____

Firma del responsabile P.O.

Firma del valutato _____

Firma del dirigente responsabile

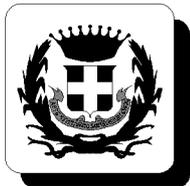
Osservazioni del valutato

Data _____

il dipendente

il responsabile P.O.

il dirigente



Comune di Asti

Valutazione della performance organizzativa e individuale

Personale categoria C e D
senza P.O.

Anno di riferimento:

Colloquio iniziale in data _____

Valutato

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa (settore, servizio, unità operativa) :

Valutatore

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa :

Data _____

_____ *il dipendente*

_____ *il responsabile P.O.*

_____ *il dirigente*

1 - PIANO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi assegnati	Peso %	Valutazione sintetica (da 1 a 3)	Punteggio finale ponderato <small>(da esprimere unicamente in caso di mix di obiettivi comuni ed individuali)</small>
AREA OBIETTIVI COMUNI	% AREA OBIETTIVI COMUNI _____ <small>(da esprimere unicamente in caso di mix di obiettivi comuni ed individuali)</small>		Σ valutazione sintetica obiettivi comuni / n° obiettivi comuni _____ x % area obiettivi comuni: _____
1.			
2.			
3.			
AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI	% AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI _____ <small>(da esprimere unicamente in caso di mix di obiettivi comuni ed individuali)</small>		Σ valutazione sintetica obiettivi individuali / n° obiettivi individuali _____ x % area obiettivi individuali: _____
1.			
2.			
3.			
	Totale pesi obiettivi 100%		Somma dei punteggi ponderati (a) = ob. comuni + ob. individuali

VALUTAZIONE OBIETTIVI

(a) = A =³

Data _____ il dipendente _____ il responsabile di P.O. _____ il dirigente _____

³ ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO

DA ***,50 PER ECCESSO

2 - PIANO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Competenze	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
1. <u>Operare al servizio dei clienti interni / esterni</u> CAPACITÀ DI OPERARE SECONDO UNA LOGICA DI SERVIZIO VERSO I CLIENTI INTERNI O ESTERNI. IMPLICANTE L'ATTENZIONE E LA SENSIBILITÀ ALLE RAGIONI DI COLORO CHE FRUISCONO DEL SERVIZIO E LA DISPONIBILITÀ PER MODALITÀ DI LAVORO CHE VALORIZZINO LA LOGICA DI SERVIZIO	
2. <u>Operare con elevate capacità tecnico-professionali</u> CAPACITÀ DI OPERARE UTILIZZANDO AL MEGLIO IL PROPRIO PATRIMONIO DI CONOSCENZE E LE ABILITÀ TECNICO-PROFESSIONALI E DI TRADURRE IN SOLUZIONI TECNICO - OPERATIVE LE CONDIZIONI ESPRESSE DAI RESPONSABILI E DI RISOLVERE I PROBLEMI TECNICO - OPERATIVI. IMPLICA LA DISPONIBILITÀ AD OPERARE CON ELEVATI LIVELLI DI INVESTIMENTO PERSONALE, COINVOLGIMENTO PROFESSIONALE E LA DISPONIBILITÀ PER L'APPRENDIMENTO CONTINUATO	
3. <u>Operare con autonomia ed iniziativa nel rispetto delle regole e delle disposizioni</u> CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I NORMALI PROBLEMI LEGATI ALL'OPERATIVITÀ, DI SELEZIONARE QUELLI DI RILEVANZA TALE DA RICHIEDERE L'ATTENZIONE DEL RESPONSABILE E DIMOSTRARE INIZIATIVA NELLA REALIZZAZIONE DEL LAVORO ASSEGNATO	
4. <u>Svolgere compiti diversi</u> CAPACITÀ DI OPERARE PROFICUAMENTE IN CONTESTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI DIFFERENZIATI E DI SUPPORTARE GLI INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE CONTRIBUENDO A SUPERARE INERZIE E RESISTENZE. IMPLICA LA CAPACITÀ DI INTERPRETARE IL PROPRIO RUOLO COME SVINCOLATO DALLA LOGICA DEL "MANSIONISMO" E LA DISPONIBILITÀ A SVOLGERE COMPITI DIVERSI IN RELAZIONE AL MUTARE DELLE ESIGENZE PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE	
5. <u>CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA</u>	
	Totale = (b) = _____

CALCOLO DELLA MEDIA

$$b \text{ _____} / 5 = B = \text{.....}^4$$

Data _____ il dipendente _____ il responsabile di P.O. _____ il dirigente _____

⁴ ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO

DA ***,50 PER ECCESSO

Riepilogo valutazione:

(la valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area):

	PESO	PUNTEGGI								
		1	1	1	2	2	2	3	3	3
VALUTAZIONE RISULTATI (A)	30%	1	1	1	2	2	2	3	3	3
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE (B)	70%	1	2	3	1	2	3	1	2	3
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%	1	2	2	1	2	3	2	2	3

VALUTAZIONE FINALE			
Aree di valutazione	voto	%peso	valore
A - OBIETTIVI		30%	
B - COMPETENZE		70%	
(1)TOTALE			

Valutazione di sintesi della performance:
V = _____

(1) ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:
FINO A ***,49 PER DIFETTO
DA ***,50 PER ECCESSO

Suggerimenti per il miglioramento della performance

Asti, li _____

Firma del responsabile P.O.

Firma del valutato _____

Firma del dirigente responsabile

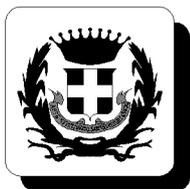
Osservazioni del valutato

Data _____

il dipendente

il responsabile P.O.

il dirigente



Comune di Asti

Valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali

Personale categoria D
con P.O.

Anno di riferimento:

Colloquio iniziale in data _____

Valutato

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa (settore, servizio) :

Valutatore

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa :

Data _____

Il dipendente

Il dirigente

1 - PIANO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi individuali assegnati (peso 100%)	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
1.	
2.	
3.	
4.	
	a = Σ = _____

CALCOLO DELLA MEDIA

$$a / \text{numero obiettivi individuali} = A = \dots^5$$

Data _____ *il dipendente* _____ *il dirigente* _____

⁵ ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO

DA ***,50 PER ECCESSO

2 - PIANO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Competenze	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
1 Visione strategica CAPACITÀ DI CONSOLIDARE UN SISTEMA ORGANIZZATIVO CAPACE DI SUPPORTARE CARATTERISTICHE DI APPROPRIATEZZA, DI EFFICACIA, DI TEMPESTIVITÀ, DI ADEGUATEZZA E DI QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI AI CITTADINI RISPETTO AI LORO BISOGNI ED ATTESE, ORIENTATO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DELLA PROPRIA OFFERTA E RIVOLTO ALLA RICERCA DELLA SODDISFAZIONE DEL CITTADINO E DEGLI OPERATORI, IN UN CONTESTO DI OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI.	
2. Porre al centro del proprio lavoro il cliente interno o esterno CAPACITÀ DI OPERARE ORIENTANDO IL PROPRIO CONTRIBUTO PROFESSIONALE SECONDO LOGICHE DI SERVIZIO VERSO I CLIENTI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE O AI CLIENTI ESTERNI (CITTADINI) MIGLIORANDO LE CAPACITÀ DI ASCOLTO DELLE ESIGENZE DEI DESTINATARI DEL SERVIZIO, DI SVILUPPARE FORME DI SERVIZIO PERSONALIZZATE. IMPLICA DISPONIBILITÀ ALL'ASCOLTO DEI DESTINATARI DEGLI INTERVENTI, SENSIBILITÀ ED ORIENTAMENTO A CAPIRE ESIGENZE E BISOGNI DEI DESTINATARI DEL SERVIZIO.	
3 Fungibilità: CAPACITÀ DI OPERARE PROFICUAMENTE IN CONTESTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI DIFFERENZIATI E DI SUPPORTARE GLI INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE CONTRIBUENDO A SUPERARE INERZIE E RESISTENZE. IMPLICA LA CAPACITÀ DI INTERPRETARE IL PROPRIO RUOLO IN UNA LOGICA DI INTERSCAMBIABILITÀ.	
4. Semplificare le soluzioni, assumersi il rischio delle decisioni nel proprio ambito di azioni, puntare al risultato CAPACITÀ DI OPERARE PRIVILEGIANDO, A PARITÀ DI CONTENUTO QUALITATIVO E DI COSTI, LE SOLUZIONI TECNICHE E/O LE DECISIONI PIÙ SEMPLICI (IN QUANTO PIÙ ECONOMICHE E PIÙ AFFIDABILI IN TERMINI DI RISULTATO), DI SOSTENERE, IN MODO ATTIVO E DETERMINATO, LE SCELTE EFFETTUATE ANCHE IN SITUAZIONI DI INCERTEZZA ASSUMENDOSI LA RESPONSABILITÀ DELLE CONSEGUENZE, DI FINALIZZARE LA PROPRIA ATTIVITÀ AL RISULTATO MEDIANTE L'UTILIZZO OTTIMALE DELLE RISORSE ASSEGNATE. IMPLICA LA SENSIBILITÀ PER MODALITÀ DI LAVORO ORIENTATA AL RISULTATO E CONSAPEVOLEZZA DEI MARGINI DI RISCHIO IMPLICITI IN QUALSIASI DECISIONE.	
5. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE PERSONE CAPACITÀ POTENZIALE DI INDICARE LA DESTINAZIONE O L'INDIRIZZO DI ADEGUATE INIZIATIVE RELATIVE AI DIVERSI SCOPI OPERATIVI DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA. COMPRENDE L'ATTIVITÀ DI RICERCA DELLA QUALITÀ DEL RAPPORTO INTERPERSONALE ATTRAVERSO LA CAPACITÀ DI COMUNICAZIONE, DI ASCOLTO, DI VALORIZZAZIONE DEI SUGGERIMENTI, ECC.	
6 CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	
	Totale = (b) = _____

CALCOLO DELLA MEDIA

$$b \text{ _____} / 6 = B = \text{.....}^6$$

Data _____ il dipendente _____ il dirigente _____

⁶ ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO
DA ***,50 PER ECCESSO

Riepilogo valutazione:

(la valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area):

	PESO	PUNTEGGI								
VALUTAZIONE RISULTATI (A)	60%	1	1	1	2	2	2	3	3	3
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE (B)	40%	1	2	3	1	2	3	1	2	3
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%	1	1	2	2	2	2	2	3	3

VALUTAZIONE FINALE

Aree di valutazione	voto	%peso	valore
A - OBIETTIVI		60%	
B - CAPACITA' E COMPETENZE		40%	
(1)TOTALE			

Valutazione di sintesi della performance:

V = _____

(1) ARROTONDATO SECONDO IL SEGUENTE CRITERIO:

FINO A ***,49 PER DIFETTO
DA ***,50 PER ECCESSO

Suggerimenti per il miglioramento della performance

Asti, lì _____

Firma del valutato _____

Firma del dirigente responsabile _____

Osservazioni del valutato

Data _____

Il dipendente

Il dirigente

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.