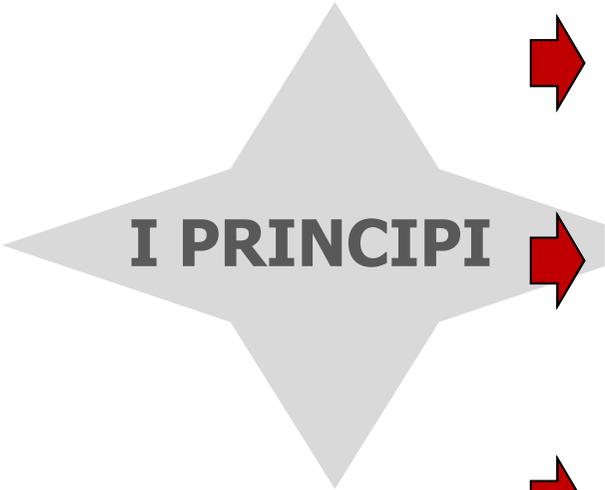


**COMUNE DI BAREGGIO**

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DEL  
COMUNE DI BAREGGIO**

***Parte A – La valutazione dei  
Responsabili di Settore***

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI BAREGGIO



## I PRINCIPI

- ➔ Il sistema di valutazione della performance è coerente con il quadro normativo emergente
- ➔ Esso è finalizzato a premiare il merito e a differenziare le valutazioni in funzione dei risultati raggiunti, pur tuttavia senza creare fratture troppo profonde e disequilibri dannosi per la gestione
- ➔ E' caratterizzato da una forte connessione con il PEG e gli altri strumenti di programmazione e controllo dell'Ente: il raggiungimento degli obiettivi infatti ne è un perno importante.
- ➔ Il Sistema di valutazione della Performance individuale fa riferimento al Piano delle Performance: i risultati dei processi dell'Ente costituiscono un riferimento fondamentale della valutazione.
- ➔ Sono rilevanti, ai fini della valutazione della performance individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---



La valutazione della performance è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- ✓la valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO**,
- ✓la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI**,
- ✓la valutazione dei risultati dei **PROCESSI DELL'ENTE**, in cui il valutato è coinvolto.

Il processo di misurazione si esprime in “**punti**”, che alla fine vengono trasformati in euro, attingendo al fondo di riferimento.

**Il COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO, il GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI e i RISULTATI DEI PROCESSI DELL'ENTE** concorrono alla valutazione individuale in misura differente, in considerazione del diverso livello di responsabilità e del diverso ruolo sul conseguimento dei risultati attesi.

Per i **Responsabili di Settore** il monte punti è **100**: 50 sono assegnabili in base al comportamento agito, 30 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG) e 20 ai risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto.

Per il **Personale dei livelli** il monte punti è **100**: 50 sono assegnabili in base al comportamento agito, 50 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG) e/o risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto. E' compito dei Responsabili di Settore definire per ciascun collaboratore, in fase di programmazione, quali sono gli obiettivi specifici e i processi assegnati. La metodologia prevede situazioni in cui al personale dei livelli NON sia possibile assegnare alcun obiettivo specifico: in questi casi, i 50 punti sono ottenibili solo in funzione dei risultati raggiunti in riferimento ai processi in cui il lavoratore è significativamente coinvolto.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---

## 1) valutazione del comportamento organizzativo



- ✓ La valutazione del comportamento agito viene effettuata attraverso la SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI dei Responsabili di Settore, nella quale vengono definiti e valutati, in dettaglio, i comportamenti oggetto di valutazione.
- ✓ Gli items della scheda sono 5 e per ognuno di essi si può avere una valutazione da 1 (comportamento assolutamente negativo ) a 5 (comportamento eccellente).

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 1) valutazione del comportamento organizzativo



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---

## 1) valutazione del comportamento organizzativo



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**



E' la somma della valutazione teorica 5 di tutti gli items della scheda di valutazione

E' il rapporto tra la valutazione teorica e la valutazione effettiva dei comportamenti organizzativi agiti

Ogni Responsabile di Settore ha 50 punti max in riferimento al comportamento organizzativo agito

I punti sono effettivamente assegnati al Responsabile in proporzione alla percentuale indicata nella colonna 'percentuale valutazione ottenuta'

**Tabella PUNTI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

Responsabili di Settore	valutazione teorica massima	valutazione comportamento organizzativo	percentuale valutazione ottenuta	monte punti procapite	punti assegnati
RODA	25	20,00	80,00%	50	40,00
RAFFAELE	25	20,00	80,00%	50	40,00
CATTINI	25	22,00	88,00%	50	44,00
MAZZOLENI	25	15,00	60,00%	50	30,00
COLOMBO	25	23,00	92,00%	50	46,00

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi



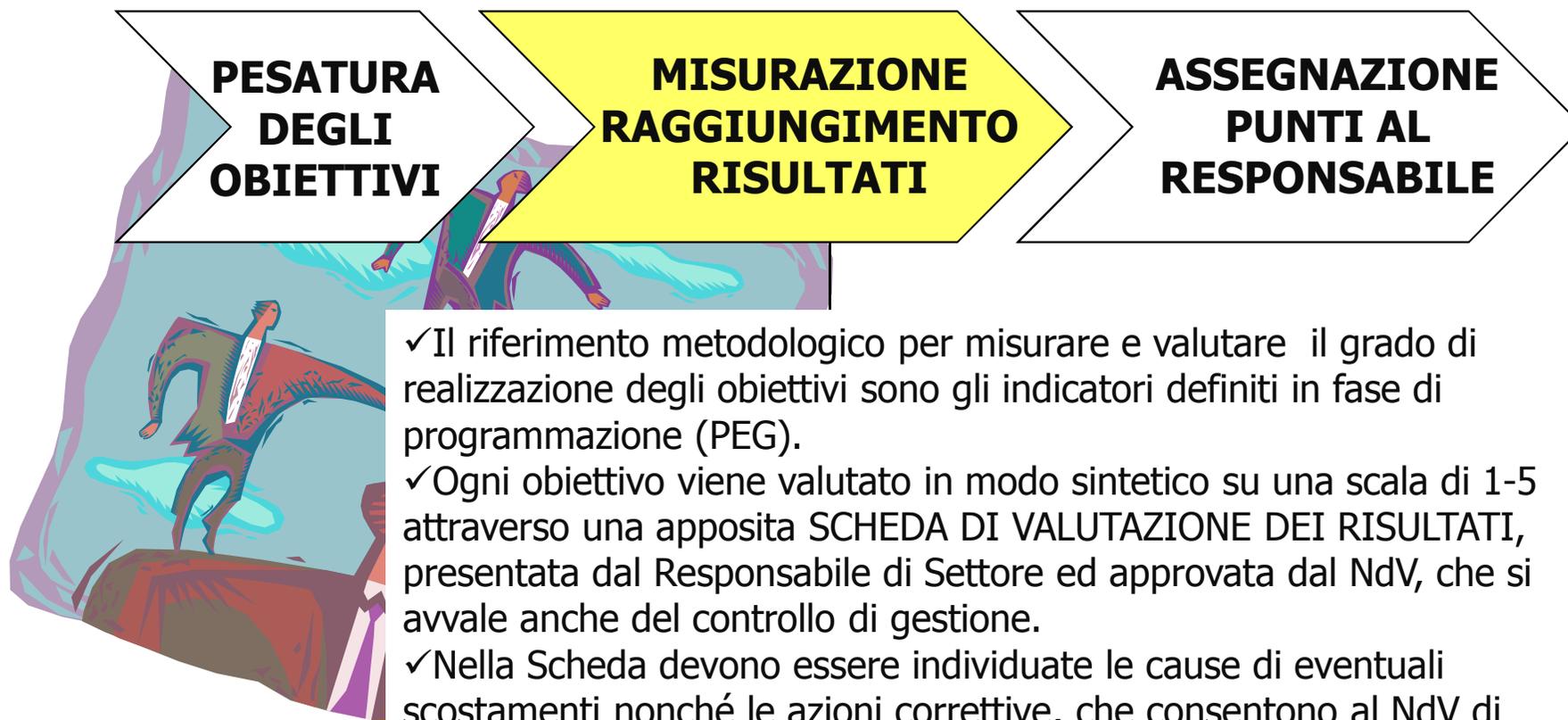
- ✓ L'elenco degli obiettivi considerati è quello del **PEG**. E' cura del NdV valutare l'opportunità di comprendere tutti gli obiettivi oppure di selezionarne una parte.
- ✓ Il riferimento metodologico è la SCHEDA DI PESATURA DEGLI OBIETTIVI, allegata al PEG.
- ✓ La pesatura avviene in fase di programmazione; il peso viene dato in base a 4 items: il livello di innovazione, la dimensione economica coinvolta (anche come recupero di efficienza), la complessità delle competenze richieste, l'impatto dell'obiettivo (interno e esterno).
- ✓ Attraverso la pesatura, ogni obiettivo ottiene un punteggio da 4 a 12.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

SCHEDA PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI	
OBIETTIVO: ..... (rif. PEG)	
<b>a. Livello di innovazione:</b>	
l'obiettivo fa riferimento ad esperienze e soluzioni in linea con altri progetti già realizzati nell'Ente	1
l'obiettivo fa riferimento ad esperienze e soluzioni non completamente sperimentate all'interno dell'Ente	2
l'obiettivo fa riferimento ad esperienze e soluzioni veramente innovativi, anche in confronto ad altre realtà.	3
<b>b. Dimensione economica:</b>	
l'obiettivo ha un impatto economico non significativo per l'Ente sia come spese che come entrate e/o recuperi di efficienza	1
l'obiettivo ha un impatto economico significativo per l'Ente come spese e/o come entrate e/o recuperi di efficienza	2
l'obiettivo ha un impatto economico determinante per l'Ente come spese e/o come entrate e/o recuperi di efficienza	3
<b>c. Complessità delle competenze necessarie:</b>	
l'obiettivo coinvolge personale (interno e/o esterno) con competenze simili	1
l'obiettivo coinvolge personale (interno e/o esterno) con competenze differenziate che devono essere integrate e che richiedono relazioni diversificate	2
l'obiettivo coinvolge un elevato numero di soggetti esterni, con mission e finalità diverse, che devono essere armonizzate e che richiedono relazioni	3
<b>d. Livello di impatto e rilevanza strategica:</b>	
i risultati attesi hanno impatto, in termini di efficacia e/o di efficienza, prevalentemente all'interno unità organizzative omogenee	1
i risultati attesi hanno impatto, in termini di efficacia e/o di efficienza, su processi circoscritti dell'Ente e/o all'esterno su circoscritte categorie	2
i risultati attesi hanno impatto, in termini di efficacia e/o di efficienza, sull'intero Ente e/o all'esterno su tutta la città.	3
<b>TOTALE PESATURA</b>	

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi



- ✓ Il riferimento metodologico per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono gli indicatori definiti in fase di programmazione (PEG).
- ✓ Ogni obiettivo viene valutato in modo sintetico su una scala di 1-5 attraverso una apposita **SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI**, presentata dal Responsabile di Settore ed approvata dal NdV, che si avvale anche del controllo di gestione.
- ✓ Nella Scheda devono essere individuate le cause di eventuali scostamenti nonché le azioni correttive, che consentono al NdV di esprimere in modo compiuto la propria valutazione.
- ✓ La valutazione avviene sia in fase intermedia che alla fine dell'anno.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI						
PROGETTO: ..... (rif. PEG)						
Indicatori (PEG)	standard atteso	grado raggiungimento				
a. ...	a. ...	0%	30%	50%	70%	100%
b.	b.	0%	30%	50%	70%	100%
c.	c.	0%	30%	50%	70%	100%
d.	d.	0%	30%	50%	70%	100%
Grado di raggiungimento complessivo		Valutazione Intermedia	Valutazione finale			
I risultati sono praticamente nulli		1	1			
I risultati sono del tutto insoddisfacenti		2	2			
I risultati sono sufficienti anche se con molti punti da migliorare		3	3			
I risultati sono buoni, gli indicatori segnalano un grado di raggiungimento quasi totale		4	4			
I risultati sono eccellenti, gli indicatori segnalano il pieno raggiungimento		5	5			
Motivazione scostamento						
.....						
.....						
.....						
Azioni correttive						
.....						
.....						
.....						

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi



- ✓ Per ogni Responsabile di Settore viene definita la valutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato commisurato al peso (valutazione ponderata effettiva).
- ✓ La valutazione viene quindi confrontata con la valutazione ponderata teorica, cioè ottenibile se per ciascun obiettivo il risultato ottenuto fosse 5, ottenendo così la percentuale di raggiungimento dei risultati.
- ✓ I punti assegnati al Responsabile di Settore sono calcolati sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi rispetto al tetto conseguibile

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**



E' la somma della valutazione ponderata teorica di tutti gli obiettivi assegnati al Responsabile di Settore

E' il rapporto tra la valutazione ponderata teorica e la valutazione ponderata effettiva

Ogni Responsabile di Settore ha 30 punti max in riferimento al raggiungimento dei risultati di PEG

I punti sono effettivamente assegnati al Responsabile di Settore in proporzione alla percentuale indicata nella colonna 'percentuale conseguimento risultati'

**Tabella PUNTI RISULTATI PEG**

Responsabili di Settore	valutazione ponderata teorica	valutazione ponderata effettiva	percentuale conseguimento risultati	monte punti procapite	punti assegnati
RODA	315	222,00	70,48%	30	21,14
RAFFAELE	705	620,00	87,94%	30	26,38
CATTINI	820	787,00	95,98%	30	28,79
MAZZOLENI	525	399,00	76,00%	30	22,80
COLOMBO	330	264,00	80,00%	30	24,00

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**



E' la valutazione che il Responsabile di Settore potrebbe ottenere se conseguisse risultati eccellenti per ogni progetto assegnato

E' la valutazione effettiva contenuta nella Scheda degli Valutazione Obiettivi moltiplicata per il peso dell'obiettivo

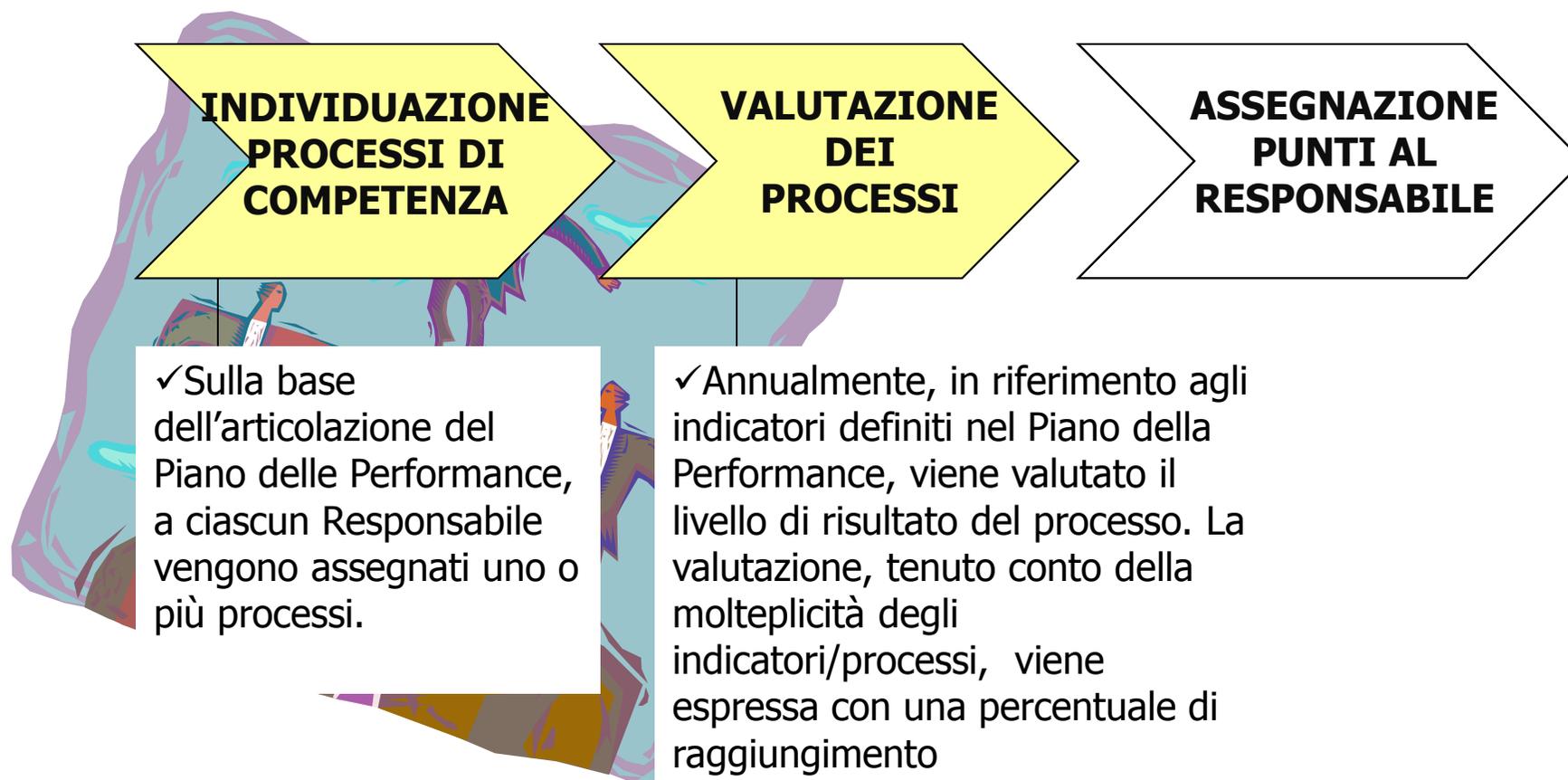
Tabella VALUTAZIONE RISULTATI: ESEMPIO RODA

Responsabile di Settore: RODA	peso del progetto	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica	valutazione conseguita	valutazione ponderata effettiva
progetto a	7	5	35	5	35
progetto b	6	5	30	4,5	27
progetto c	8	5	40	3	24
progetto d	6	5	30	5	30
progetto e	7	5	35	4	28
progetto f	9	5	45	2	18
progetto g	6	5	30	5	30
progetto h	8	5	40	0	0
progetto i	6	5	30	5	30
			<b>315</b>		<b>222</b>

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---

## 3) valutazione dei risultati dei processi



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 3) valutazione dei risultati dei processi



- ✓L'elenco dei processi considerati è contenuto nel Piano della Performance. E' cura del NdV valutare l'opportunità di selezionare ed assegnarne solo una parte, anche in via sperimentale.
- ✓Ogni Responsabile ha un massimo di 20 punti destinato a premiare il livello di performance dei processi.
- ✓I punti assegnati ad ogni Responsabile di Settore sono proporzionali al grado di performance dei processi di competenza (media).
- ✓Se il Responsabile di Settore ottiene un punteggio inferiore a 15, NON partecipa al premio, a prescindere dal punteggio ottenuto in riferimento a obiettivi e comportamenti organizzativi.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**

## 3) valutazione dei risultati dei processi



**I processi sono assegnati al Responsabile, sulla base del Piano della Performance**

**Il grado di risultato viene valutato in riferimento agli indicatori contenuti nel Piano della Performance**

**Ogni Responsabile di Settore ha 20 punti max in riferimento ai risultati di processo di cui è responsabile**

**I punti sono effettivamente assegnati al Responsabile in proporzione alla percentuale indicata nella colonna 'media grado della Performance'**

**Tabella PUNTI LIVELLO PERFORMANCE DEI PROCESSI**

Responsabili di Settore	Processi di competenza	Grado performance	Processo di competenza	Grado performance	Media grado performance	monte punti procapite	punti assegnati
RODA	Processo A	100,00%	Processo D	75,00%	87,50%	20	17,50
RAFFAELE	Processo B	90,00%	-	-	90,00%	20	18,00
CATTINI	Processo B	90,00%	Processo E	90,00%	90,00%	20	18,00
MAZZOLENI	Processo F	60,00%	-	-	60,00%	20	12,00
COLOMBO	Processo G	100,00%	Processo H	100,00%	100,00%	20	20,00

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---

## 4) valutazione complessiva dei Responsabili di Settore



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**

## 4) valutazione complessiva dei Responsabili di Settore



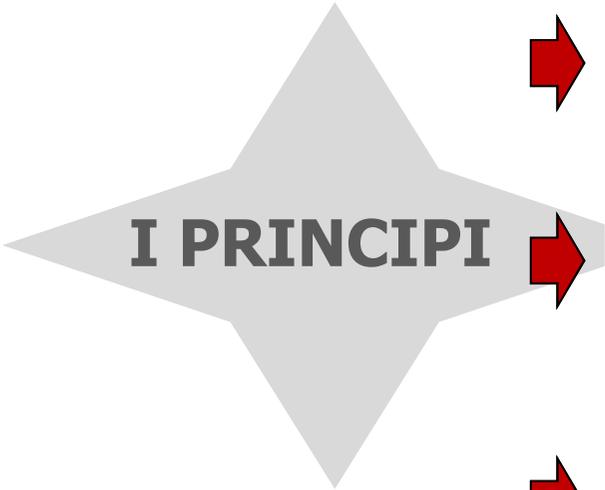
Responsabili di Settore	punti assegnati conseguimento risultati PEG	punti assegnati comportamento organizzativo	punti assegnati valutazione processo	TOTALE punti assegnati
RODA	21,14	40,00	17,50	<b>78,64</b>
RAFFAELE	26,38	40,00	18,00	<b>84,38</b>
CATTINI	28,79	44,00	18,00	<b>90,79</b>
MAZZOLENI	22,80	30,00	12,00	<b>64,80</b>
COLOMBO	24,00	46,00	20,00	<b>90,00</b>

**COMUNE DI BAREGGIO**

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DEL  
COMUNE DI BAREGGIO**

***Parte B – La valutazione del  
Personale dei Livelli***

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI BAREGGIO



## I PRINCIPI

- ➔ Il sistema di valutazione della performance è coerente con il quadro normativo emergente
- ➔ Esso è finalizzato a premiare il merito e a differenziare le valutazioni in funzione dei risultati raggiunti, pur tuttavia senza creare fratture troppo profonde e disequilibri dannosi per la gestione
- ➔ E' caratterizzato da una forte connessione con il PEG e gli altri strumenti di programmazione e controllo dell'Ente: il raggiungimento degli obiettivi infatti ne è un perno importante.
- ➔ Il Sistema di valutazione della Performance individuale fa riferimento al Piano delle Performance: i risultati dei processi dell'Ente costituiscono un riferimento fondamentale della valutazione.
- ➔ Sono rilevanti, ai fini della valutazione della performance individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---



La valutazione della performance è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- ✓la valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO**,
- ✓la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI**,
- ✓la valutazione dei risultati dei **PROCESSI DELL'ENTE**, in cui il valutato è coinvolto.

Il processo di misurazione si esprime in “**punti**”, che alla fine vengono trasformati in euro, attingendo al fondo di riferimento.

**Il COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO, il GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI e i RISULTATI DEI PROCESSI DELL'ENTE** concorrono alla valutazione individuale in misura differente, in considerazione del diverso livello di responsabilità e del diverso ruolo sul conseguimento dei risultati attesi.

Per i **Responsabili di Settore** il monte punti è **100**: 50 sono assegnabili in base al comportamento agito, 30 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG) e 20 ai risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto.

Per il **Personale dei livelli** il monte punti è **100**: 50 sono assegnabili in base al comportamento agito, 50 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG) e/o risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto. E' compito dei Responsabili di Settore definire per ciascun collaboratore, in fase di programmazione, quali sono gli obiettivi specifici e i processi assegnati. La metodologia prevede situazioni in cui al personale dei livelli NON sia possibile assegnare alcun obiettivo specifico: in questi casi, i 50 punti sono ottenibili solo in funzione dei risultati raggiunti in riferimento ai processi in cui il lavoratore è significativamente coinvolto.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 1) valutazione del comportamento organizzativo



- ✓ La valutazione del comportamento agito viene effettuata attraverso la SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI del PERSONALE, nella quale vengono definiti e valutati, in dettaglio, i comportamenti oggetto di valutazione.
- ✓ Gli items della scheda sono 5 e per ognuno di essi si può avere una valutazione da 1 (comportamento assolutamente negativo ) a 5 (comportamento eccellente)

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

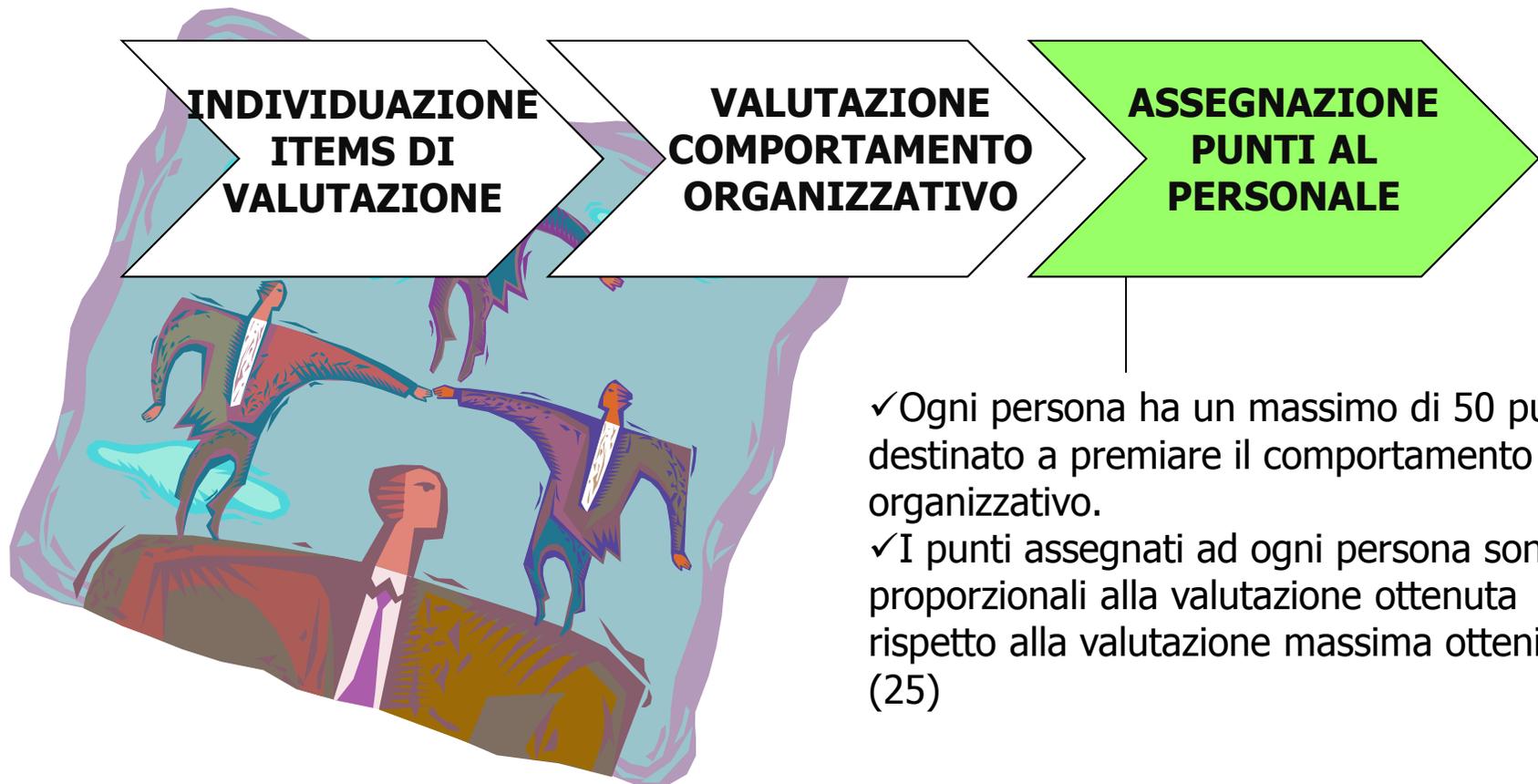
## 1) valutazione del comportamento organizzativo



- ✓ La valutazione del comportamento organizzativo del Personale dei livelli viene effettuata alla fine dell'anno ed è responsabilità dei Responsabili di Settore.
- ✓ La valutazione massima ottenibile è 25.
- ✓ **Se la persona valutata ottiene un punteggio inferiore a 15, NON partecipa al premio, a prescindere dal punteggio ottenuto in riferimento a obiettivi e/o processi.**

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 1) valutazione del comportamento organizzativo



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**



E' la somma della valutazione teorica 5 di tutti gli items della scheda di valutazione

Relativamente al comportamento organizzativo, ogni persona può avere un massimo di 50 punti

Tabella PUNTI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

personale	valutazione teorica massima	valutazione comportamento organizzativo	percentuale valutazione ottenuta	monte punti procapite	punti assegnati
colti	25	25	100,00%	50	50,00
pedrini	25	21	84,00%	50	42,00
schionato	25	19	76,00%	50	38,00
saini	25	20	80,00%	50	40,00
tanti	25	20	80,00%	50	40,00
sironi	25	20	80,00%	50	40,00
agazzi	25	24	96,00%	50	48,00
pirola	25	20	80,00%	50	40,00
verducci	25	16	64,00%	50	32,00
dotti	25	21	84,00%	50	42,00
gelain	25	20	80,00%	50	40,00
...	...	...	....	...	...

I punti sono effettivamente assegnati al dipendente in proporzione alla percentuale indicata nella colonna 'percentuale valutazione ottenuta'

E' il rapporto tra la valutazione teorica e la valutazione effettiva dei comportamenti organizzativi agiti

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



✓ In considerazione del ruolo e della natura degli obiettivi, delle professionalità necessarie per il loro conseguimento nonché delle opportunità di crescita dei collaboratori, ciascun Responsabile in sede di programmazione assegna loro uno o più obiettivi legati al PEG. Il grado di equità e di correttezza con cui i Responsabili assegnano ai collaboratori gli obiettivi è oggetto di valutazione degli stessi Responsabili da parte del NdV, in riferimento al loro comportamento organizzativo (*Capacità di valorizzare il capitale umano*).

✓ Nel caso in cui non vi sia la possibilità concreta di coinvolgerli negli obiettivi di PEG, i collaboratori saranno valutati solo sui processi in cui sono coinvolti.

✓ Nel caso in cui vengano assegnati uno o più obiettivi specifici, il processo di pesatura degli obiettivi nonché della misurazione del raggiungimento dei risultati è il medesimo utilizzato per la valutazione della performance dei Responsabili, ed stato già precedentemente descritto.

✓ La qualità del contributo e l'impegno effettivamente dato dal lavoratore per la realizzazione dell'obiettivo viene considerata all'interno della la SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI del PERSONALE.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



✓ In fase di programmazione, ogni Responsabile di Settore, nel momento in cui assegna obiettivi di PEG ai collaboratori, ne indica il grado di contribuzione atteso, attraverso un coefficiente che indichi l'impegno ed il tempo che ciascun obiettivo dovrà richiedere alla singola persona.

Il **COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE** è così determinato:  
1= il contributo della persona è determinante nel conseguimento dei risultati e comporta impegno e tempo straordinari  
0,7= il contributo è rilevante nel conseguimento dei risultati e comporta impegno e tempo significativi  
0,5= il contributo è limitato ad alcune fasi.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**

## valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati

**PESATURA  
DEGLI  
OBIETTIVI**

**COEFFICIENTE  
DI  
CONTRIBUZIONE**



PERSONALE	OBIETTIVI PEG	peso del progetto	coefficiente di contribuzione	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica
corti	obiettivo a	7	1	5	35
	obiettivo b	6	0,7	5	21
					<b>56</b>
pedrini	obiettivo c	8	0,7	5	28
					<b>28</b>
schionato	obiettivo d	6	0,5	5	15
	obiettivo e	7	0,7	5	24,5
					<b>39,5</b>
saini	obiettivo f	7	0,5	5	17,5
	obiettivo b	6	0,5	5	15
	obiettivo c	8	0,5	5	20
					<b>52,5</b>
tanzi					
					<b>0</b>
agazzi	obiettivo d	6	0,7	5	21
	obiettivo h	7	0,7	5	24,5
	obiettivo i	9	0,7	5	31,5
					<b>77</b>

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



✓La valutazione degli obiettivi per il personale, oltre che del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi (*vedi parte relativa alla valutazione dei Responsabili di Settore*), tiene conto del diverso grado di contributo apportato dai singoli.

✓In fase di valutazione, ogni Responsabile di Settore rileva, per ciascun collaboratore coinvolto in obiettivi di PEG, la qualità del contributo dedicato ad ogni progetto in termini di impegno e di tempo.

La **QUALITA' DEL CONTRIBUTO APPORTATO** è così valutata:

1= la qualità del contributo della persona è stata elevata e costante, con profusione di impegno e tempo straordinari

0,7= la qualità del contributo è stata di medio livello, con profusione di impegno e tempo più che adeguati

0,5= la qualità del contributo è stata di livello sufficiente, con profusione di impegno e tempo adeguati

0= la qualità del contributo è stata non significativa in termini di impegno e tempo dedicati all'obiettivo

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



- ✓ Per ogni persona, rispetto agli obiettivi assegnati, viene calcolato il punteggio teorico ottenibile tenendo conto di tre fattori: il peso del progetto, il coefficiente di contribuzione e la valutazione massima per ogni obiettivo (5).
- ✓ Per ogni persona viene poi calcolata la valutazione effettiva, tenendo conto di quattro fattori: il peso del progetto, il coefficiente di contribuzione, la valutazione conseguita e la qualità del contributo apportato individualmente.
- ✓ La valutazione effettiva del grado di raggiungimento degli obiettivi viene confrontata con la valutazione teorica, individuando così la **percentuale di valutazione ottenuta**.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

esempio

Tabella VALUTAZIONE OBIETTIVI PEG

PERSONALE	OBIETTIVI PEG	peso del progetto	coefficiente di contribuzione	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica	valutazione conseguita	qualità del contributo apportato	valutazione ponderata effettiva	percentuale valutazione ottenuta
corti	obiettivo a	7	1	5	35	5	0,7	24,5	78%
	obiettivo b	6	0,7	5	21	4,5	1	18,9	
					56			43,4	
pedrini	obiettivo c	8	0,7	5	28	3	1	16,8	60%
					28			16,8	
schionato	obiettivo d	6	0,5	5	15	5	1	15	88%
	obiettivo e	7	0,7	5	24,5	4	1	19,6	
					39,5			34,6	
saini	obiettivo f	7	0,5	5	17,5	2	0,7	4,9	58%
	obiettivo b	6	0,5	5	15	4,5	1	13,5	
	obiettivo c	8	0,5	5	20	3	1	12	
					52,5			30,4	
tanzi									#DIV/0!
					0			0	
agazzi	obiettivo d	6	0,7	5	21	5	0,5	10,5	46%
	obiettivo h	7	0,7	5	24,5	1	0	0	
	obiettivo i	9	0,7	5	31,5	4	1	25,2	
					77			35,7	

gli obiettivi e

ASSEGNAZIONE PERCENTUALE AL PERSONALE (per la parte degli obiettivi)

Peso dell'obiettivo moltiplicato coefficiente di contribuzione moltiplicato valutazione conseguita moltiplicato qualità del contributo

E' il rapporto tra la valutazione ponderata teorica e quella effettiva

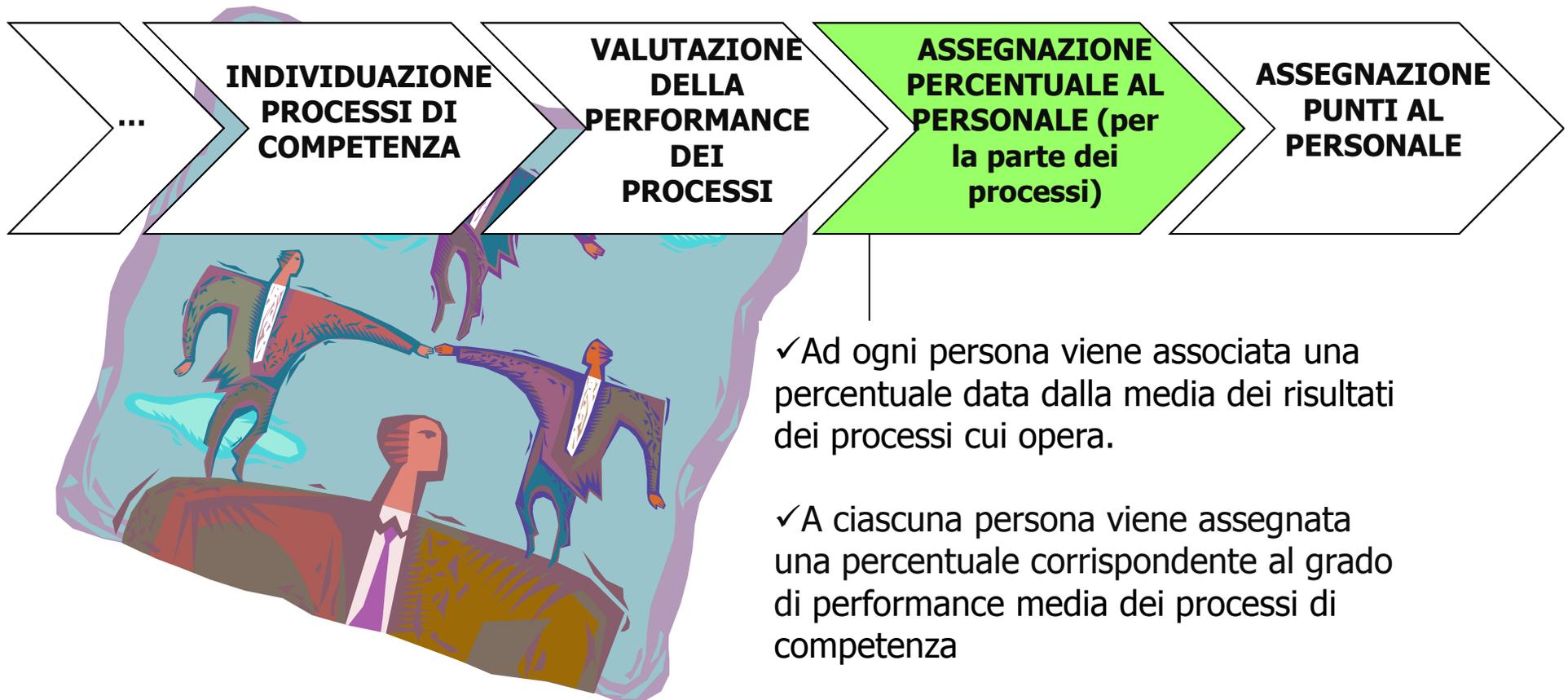
# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



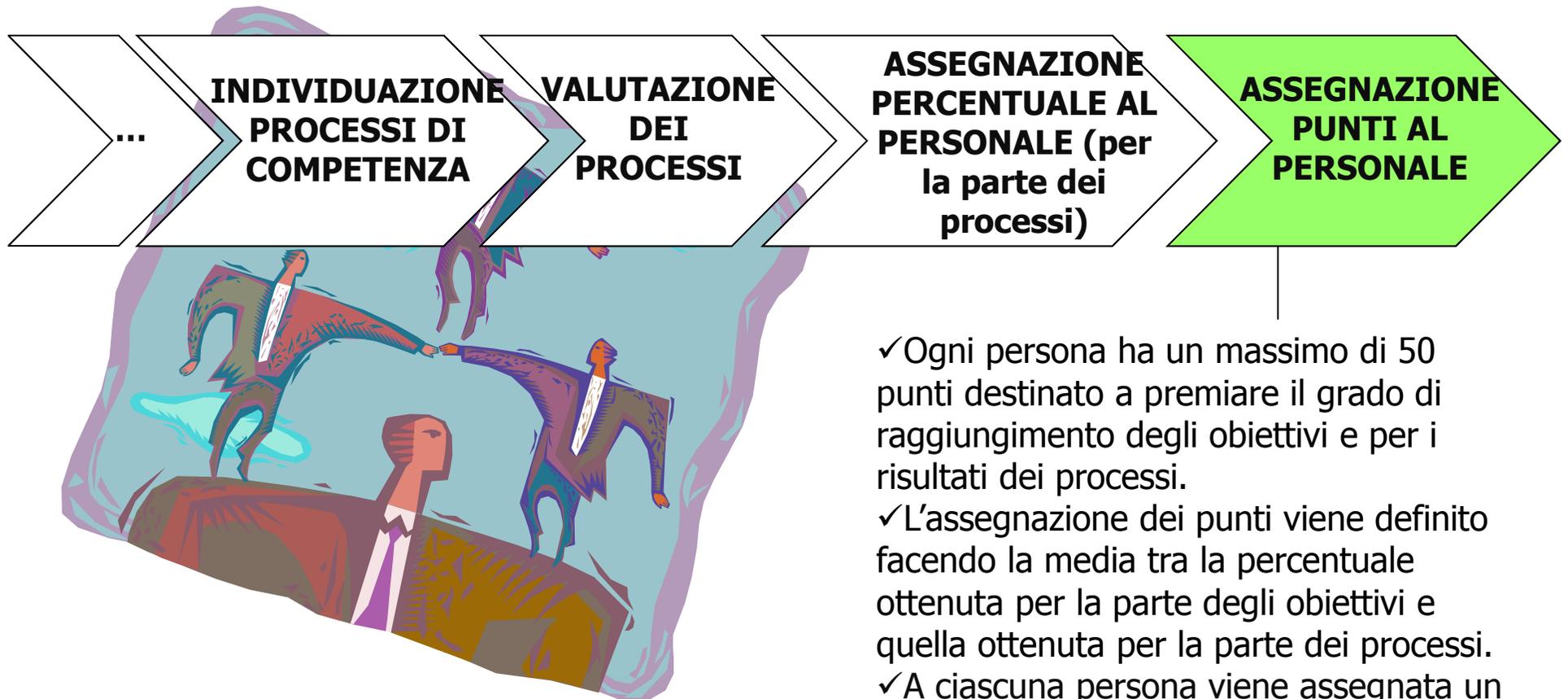
# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

## 2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



- ✓ Ogni persona ha un massimo di 50 punti destinato a premiare il grado di raggiungimento degli obiettivi e per i risultati dei processi.
- ✓ L'assegnazione dei punti viene definito facendo la media tra la percentuale ottenuta per la parte degli obiettivi e quella ottenuta per la parte dei processi.
- ✓ A ciascuna persona viene assegnata un punteggio corrispondente alla percentuale media.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**

## Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



Tabella. VALUTAZIONE OBIETTIVI e PROCESSI

PERSONALE	OBIETTIVI PEG	OBIETTIVI PEG						PROCESSI			TOTALE				
		peso del progetto	coefficiente di distribuzione	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica	valutazione conseguita	qualità del contributo apportato	valutazione ponderata effettiva	percentuale valutazione ottenuta	Processo di competenza	Grado Performance	percentuale valutazione ottenuta	Media percentuale valutazione OBIETTIVI e PROCESSI	monte punti procacpite	punti assegnati
corti	obiettivo a	7	1	5	35	5	0,7	24,5		Processo A	100%				
	obiettivo b	6	0,7	5	21	4,5	1	18,9		Processo B	90%				
					<b>56</b>			<b>43,4</b>	<b>77,50%</b>			<b>95%</b>	<b>86%</b>	<b>50</b>	<b>43,13</b>
pedrini	obiettivo c	8	0,7	5	28	3	1	16,8		Processo A	100%				
					<b>28</b>			<b>16,8</b>	<b>60,00%</b>			<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>50</b>	<b>40,00</b>
schionato	obiettivo d	6	0,5	5	15	5	1	15,0		Processo B	90%				
	obiettivo e	7	0,7	5	24,5	4	1	19,6		Processo N	70%				
					<b>39,5</b>			<b>34,6</b>	<b>87,59%</b>			<b>80%</b>	<b>84%</b>	<b>50</b>	<b>41,90</b>
saini	obiettivo f	7	0,5	5	17,5	2	0,7	4,9		Processo A	100%				
	obiettivo b	6	0,5	5	15	4,5	1	13,5		Processo B	90%				
	obiettivo c	8	0,5	5	20	3	1	12,0		Processo D	60%				
					<b>52,5</b>			<b>30,4</b>	<b>57,90%</b>			<b>83%</b>	<b>71%</b>	<b>50</b>	<b>35,31</b>
tanzi										Processo M	50%				
										Processo P	75%				
					<b>0</b>			<b>0,00%</b>				<b>63%</b>	<b>63%</b>	<b>50</b>	<b>31,25</b>
agazzi	obiettivo d	6	0,7	5	21	5	0,5	10,5		Processo B	90%				
	obiettivo h	7	0,7	5	24,5	1	0	0,0		Processo D	60%				
	obiettivo i	9	0,7	5	31,5	4	1	25,2		Processo P	75%				
					<b>77</b>			<b>35,7</b>	<b>46,36%</b>			<b>75%</b>	<b>61%</b>	<b>50</b>	<b>30,34</b>

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

---

## 3) valutazione complessiva del personale



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BAREGGIO

**esempio**



Tabella TOTALE PUNTI

PERSONALE	punti assegnati COMPORAMENTO	punti assegnati OBIETTIVI E PROCESSI	TOTALE punti assegnati
corti	50,00	43,13	<b>93,13</b>
pedrini	42,00	40,00	<b>82,00</b>
schionato	38,00	41,90	<b>79,90</b>
saini	40,00	35,31	<b>75,31</b>
tanzi	40,00	31,25	<b>71,25</b>
agazzi	48,00	30,34	<b>78,34</b>



COMUNE DI BAREGGIO  
Città Metropolitana di Milano

*Scheda di valutazione Anno .....*

Dipendente .....

RESPONSABILE DEL SETTORE .....

Categoria ..... Posizione giuridica ..... Posizione economica .....

Indicatore di valutazione	
<b>Contributo alla realizzazione della Performance Organizzativa e capacità di presidiare i servizi assegnati</b>	
Si intende : la capacità di fornire proposte di progetti completi, chiari e coerenti con i documenti di programmazione e con gli indirizzi ricevuti; capacità di monitorare e di presidiare i progetti e i servizi assegnati; capacità di segnalare tempestivamente scostamenti e criticità emergenti; puntualità e rigore nella gestione di scadenze e impegni; capacità di programmare e controllare le attività in funzione dei bisogni dell'utenza;	
<b>Valutazione</b>	

Indicatore di valutazione	
<b>Capacità di valorizzare il capitale umano e le risorse economiche e strumentali</b>	
Si intende per capitale umano l'insieme dei collaboratori diretti ed indiretti che dipendono gerarchicamente dalla posizione occupata. La responsabilità su queste risorse sottintende un'ampia conoscenza dei meccanismi di programmazione e controllo, tenendo presente che il processo non è lineare poiché le dinamiche personali non possono essere riassunte in una regola generale. Nel giudizio quali - quantitativo è necessario tenere conto: - dell'essere percepito dai collaboratori come punto di riferimento autorevole per il proprio lavoro - del grado di validità dei percorsi di valorizzazione del personale - della verifica sistematica e distribuzione equilibrata dei carichi di lavoro - della valutazione corretta dei collaboratori - della capacità di delega intesa come assegnazione ai collaboratori di obiettivi e funzioni relativi a determinati compiti e/o iniziative, fermo restando la complessiva responsabilità del delegante - del grado di efficacia ed efficienza nella gestione dei gruppi - dell'utilizzo del criterio di efficienza come aspetto guida della gestione. La responsabilità sulle risorse economiche e strumentali sottintende la valutazione preventiva e la rendicontazione dell'impatto economico delle attività, valutazione e rendicontazione del rapporto costi/benefici; equilibrio nell'utilizzo di collaborazioni esterne; controllo e riduzione degli sprechi; proposte e soluzioni per migliorare l'efficienza; corretto utilizzo delle risorse informatiche e strumentali	
<b>Valutazione</b>	



**COMUNE DI BAREGGIO**  
Città Metropolitana di Milano

*Scheda di valutazione Anno .....*

Indicatore di valutazione	
<b>Capacità di relazioni (interne e/o esterne)</b>	
<p>Si intende per relazione il rapporto interpersonale, con l'ente interno/esterno, formale o informale e/o la trasmissione di informazioni con qualunque strumento e con qualunque tecnologia finalizzata.</p> <p>Nel giudizio quali - quantitativo è necessario tenere conto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- della capacità di relazionarsi in modo positivo con i colleghi</li><li>- della capacità di ascolto e di relazione con l'utenza</li><li>- delle capacità di autocontrollo e di gestione dello stress</li><li>- delle modalità di gestione dei conflitti</li><li>- dello stile adottato nelle comunicazioni con tutti gli interlocutori</li><li>- della disponibilità a lavorare in gruppo e capacità di sentirsi parte della squadra sentendo di avere un risultato comune da raggiungere</li></ul>	
<b>Valutazione</b>	
.	

Indicatore di valutazione	
<b>Soluzione dei problemi e iniziativa</b>	
<p>Si intende per decisione la serie di atti (raccolgere dati, analizzare e confrontare dati, proporre soluzioni alternative,...) che preludono ad una azione o comportano una dichiarazione . Si intende per complessità uno stato dove la relazione causa — effetto non è sempre chiara, dove le variabili di processo sono tra loro interagenti, dove la soluzione ideale può non esistere o non essere definibile da una regola. Si intende per frequenza la quantità di decisioni prese nell'arco di una unità di misura temporale.</p> <p>Nel giudizio quali - quantitativo è necessario tenere conto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- della capacità di individuare fonti di finanziamento (ad es. contributi) aggiuntivi rispetto alle risorse di bilancio</li><li>- della capacità di proporre soluzioni alternative tecnicamente praticabili (semplificazioni procedurali, miglioramenti ai prodotti/servizi e all'organizzazione interna, contributi all'adeguamento di regolamenti e procedimenti, ecc.)</li><li>- della capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività alla risoluzione dei problemi gestionali fornendo un livello di prestazione congruo</li><li>- della capacità di cogliere le trasformazioni organizzative adattando il proprio comportamento allo scopo organizzativo, impegnandosi ad agire facendo leva sulle proprie e altrui potenzialità e generando fiducia</li><li>- della capacità di assumere decisioni in tempi brevi anche in assenza di indirizzi precisi</li><li>- dell'attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci non riferite a schemi tradizionali o già adottati; decisioni improvvise e da prendere in tempi brevi.</li></ul>	
<b>Valutazione</b>	



**COMUNE DI BAREGGIO**  
Città Metropolitana di Milano

*Scheda di valutazione Anno .....*

Indicatore di valutazione	
<b>Adeguatezza conoscenze</b>	
<p>Si intende per conoscenze tecniche l'insieme delle nozioni derivanti da materie scientifiche. Si intende per conoscenze giuridiche l'insieme delle nozioni derivanti da materie di diritto e normativa di riferimento in genere. Si intende per capacità manageriali l'insieme dei "saper fare" nei ruoli di responsabilità manageriale (motivare, organizzare, coordinare, programmare, delegare, comunicare...). Si intende per capacità professionali l'insieme dei "saper fare" legati a conoscenze tecnico — giuridiche di cui al fattore precedente.</p> <p>Nel giudizio quali - quantitativo è necessario tenere conto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- della frequenza di aggiornamento delle conoscenze</li><li>- della capacità di acquisizione di nuove conoscenze</li><li>- dell'aver condotto progetti di integrazione delle professionalità tra dipendenti e professionisti esterni</li><li>- della conoscenza del sistema organizzativo e gestionale dell'Ente; di programmi/obiettivi dell'Amministrazione.</li></ul>	
<b>Valutazione</b>	

<b>TOTALE COMPLESSIVO PUNTEGGI</b>	
------------------------------------	--

Bareggio, .....

**IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**



# COMUNE DI BAREGGIO

Città Metropolitana di Milano

## *Scheda di valutazione Anno .....*

Dipendente .....

PROFILO PROFESSIONALE .....

SETTORE DI APPARTENENZA .....

Categoria ..... Posizione giuridica ..... Posizione economica .....

Indicatore di valutazione	
<b>Contributo alla realizzazione della Performance Organizzativa e capacità di svolgimento dei compiti assegnati in funzione dei risultati attesi</b>	
Verrà valutato l'apporto ai progetti e l'orientamento ai risultati dimostrato, se ha partecipato con interesse a nuovi progetti o incarichi dimostrando di perseguire il miglioramento nella gestione delle attività; il rispetto delle procedure e dei tempi assegnati, la puntualità e il rigore nella gestione delle scadenze; la completezza e la precisione nei lavori svolti e nella redazione degli atti di competenza. Verranno valutate inoltre la disponibilità e la collaborazione dimostrate nei momenti critici dovuti a temporanee carenze organizzative o a picchi di lavoro e allo svolgimento di attività diverse da quelle normalmente assegnate; la capacità di essere affidabili, di saper organizzare il lavoro in modo da garantire il rispetto degli impegni, il rispetto delle regole e delle direttive; l'atteggiamento responsabile nei pors verso l'esterno (con fornitori, cittadini, ecc.)	
<b>Valutazione</b>	

Indicatore di valutazione	
<b>Capacità di gestire efficacemente le risorse economiche e strumentali affidate</b>	
Verrà valutata la capacità di controllare e ridurre gli sprechi, la capacità di formulare proposte e soluzioni per migliorare l'efficienza nello svolgimento delle attività assegnate; il contributo dato per la valorizzazione del patrimonio dell'Ente con particolare riferimento al corretto utilizzo delle risorse informatiche e delle dotazioni strumentali assegnate, attenzione alla manutenzione, ecc.	
<b>Valutazione</b>	

Indicatore di valutazione	
<b>Capacità di relazioni (interne e/o esterne)</b>	
Verrà valutata la capacità di interagire con l'utenza, comprendendo in tale valutazione la capacità e la competenza nel rispondere alle esigenze degli utenti; la capacità di ascolto; la cura e la tempestività nella gestione dei reclami e delle segnalazioni degli utenti; lo stile adottato e la qualità della comunicazione con tutti gli interlocutori per favorire la migliore fruizione dei servizi. Verrà inoltre valutata la capacità di interagire con i colleghi ricercando le soluzioni più adeguate per favorire i processi di lavoro trasversali, la disponibilità e la capacità di lavorare in gruppo partecipando con spirito positivo ai progetti interfunzionali, nonché la capacità di agire sentendo di avere un risultato comune da raggiungere.	
<b>Valutazione</b>	





**COMUNE DI BAREGGIO**  
Città Metropolitana di Milano

## METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE

### **Premessa**

L'erogazione della retribuzione di risultato prevista dall'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 è correlata al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia ed è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e di risultati, da definire da parte di singoli Enti. Il Sistema di Valutazione della Performance del Segretario Comunale tiene conto del ruolo e delle funzioni assegnate con particolare attenzione alla valutazione della performance individuale e dell'effetto della stessa sull'organizzazione dell'Ente. Il D.Lgs 150/2009 infatti interviene riguardo alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance dei dipendenti pubblici improntando il processo di gestione della performance ad una logica di miglioramento dell'attività amministrativa. L'obiettivo di garantire elevati standard qualitativi si raggiunge attraverso il perseguimento di risultati e di obiettivi predefiniti in rapporto allo svolgimento dell'attività istituzionale e di miglioramento delle prestazioni in rapporto alla funzione, al ruolo specifico e al funzionamento complessivo dell'Ente.

### **Art. 1 – Misurazione della performance**

1. La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi o dei processi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.
2. L'incidenza della valutazione degli obiettivi e dei processi rispetto a quella dei comportamenti organizzativi è pari al 50%, come previsto per i Responsabili di Posizione Organizzativa.
3. Per la pesatura degli obiettivi si fa riferimento a quanto già previsto dalla metodologia di valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa.
4. Il riferimento temporale è determinato in corrispondenza alla durata degli strumenti di programmazione annuale (P.E.G.).



**COMUNE DI BAREGGIO**  
Città Metropolitana di Milano

**Art. 2 – Gli strumenti di misurazione e valutazione della performance**

1. Il Sistema di misurazione e di valutazione delle performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si articola in due momenti diversi:
  - a) Valutazione dei risultati degli obiettivi di performance in riferimento alle funzioni conferite istituzionalmente dal Segretario Comunale nonché ad altre funzioni/attività assegnate dal Sindaco;
  - b) Valutazione dei comportamenti professionali manageriali, che porta l'attenzione sul grado di allineamento rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 del TUEL, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente.
2. La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di alcune aree ritenute rilevanti e descritte in apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica. Il peso assegnato a ciascuna area di comportamenti organizzativi assume una funzione di ponderazione rispetto alle valutazioni espresse.  
Nella scheda vengono inoltre evidenziate le risultanze della percentuale di raggiungimento degli obiettivi e processi assegnati.  
Nel caso di convenzioni di Segreteria la valutazione del Segretario viene effettuata dal Sindaco del Comune capofila, sentito il Sindaco/Sindaci dei comuni convenzionati.
3. Il Nucleo di valutazione verifica che il processo di valutazione sia correttamente agito secondo la metodologia definita e gli strumenti adottati.

**Art. 3 – Colloquio finale di valutazione**

Il colloquio di valutazione avviene tra Sindaco e Segretario Generale ed ha lo scopo di procedere ad un confronto tra le parti per individuare aree di possibile miglioramento e/o implementazione di buone prassi già avviate.

<b>SEGREARIO GENERALE</b>
DOTT. _____
<b>eventuali funzioni gestite</b>

<b>ANNO</b>	
-------------	--

<b>Valutazione del risultato ottenuto</b>						
<b>GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)</b>	<b>PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA</b>					
	<b>Grado di raggiungimento</b>	<b>0,00%</b>				
<b>COMPORTEMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)</b>	<b>PESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Presidio degli aspetti giuridico amministrativi e capacità di dare consulenza e far crescere la struttura apicale e supportare gli Amministratori	<b>12</b>					
Capacità di risolvere in modo tempestivo ed efficace i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	<b>10</b>					
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	<b>9</b>					
Capacità di sovrintendere ruoli e obiettivi dei Responsabili di Posizione Organizzativa e della struttura	<b>11</b>					
Capacità di motivare le risorse umane	<b>8</b>					
<b>Totale comportamenti organiz.</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORTEMENTI</b>	<b>0,00%</b>		

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
DOTT. _____
<b>eventuali funzioni gestite</b>

<b>ANNO</b>	_____
-------------	-------

<b>Osservazioni del valutatore sulle prestazioni</b>
<p>Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 2, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti</p>          

<b>Osservazioni del valutato</b>																																											
<p>Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento</p>																																											
<table border="1"> <tr><td>Complessità delle procedure interne:</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Ostacoli normativi</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Difficoltà logistiche</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Errata allocazione risorse umane</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Scarsa motivazione del personale</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Flussi comunicativi critici</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Instabilità organizzativa</td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Complessità delle procedure interne:			Ostacoli normativi			Difficoltà logistiche			Errata allocazione risorse umane			Scarsa motivazione del personale			Flussi comunicativi critici			Instabilità organizzativa			<table border="1"> <tr><td>Insufficienza risorse tecnologiche</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Insufficienza risorse materiali</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Mancanza di specifiche risorse umane</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Inadeguata formazione del personale</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Inadeguata programmazione</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Presenza di criticità nei processi</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Insufficienza risorse tecnologiche			Insufficienza risorse materiali			Mancanza di specifiche risorse umane			Inadeguata formazione del personale			Inadeguata programmazione			Presenza di criticità nei processi					
Complessità delle procedure interne:																																											
Ostacoli normativi																																											
Difficoltà logistiche																																											
Errata allocazione risorse umane																																											
Scarsa motivazione del personale																																											
Flussi comunicativi critici																																											
Instabilità organizzativa																																											
Insufficienza risorse tecnologiche																																											
Insufficienza risorse materiali																																											
Mancanza di specifiche risorse umane																																											
Inadeguata formazione del personale																																											
Inadeguata programmazione																																											
Presenza di criticità nei processi																																											
<p>Altro.....</p>																																											