

**Comune di Vicopisano  
Provincia di Pisa**

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

## **PREMESSA**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è improntato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.lgs. n.150/2009. Obiettivo prioritario è innescare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando standards di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento. A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di Ente che di singolo dipendente/titolare di posizione organizzativa.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente sistema si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti. Esso rappresenta, altresì, uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell'Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce all'interno del più vasto sistema attuativo della legge 4 marzo 2009, n 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle Amministrazioni pubbliche.

In particolare il sistema di misurazione e valutazione della performance si integra con:

- il sistema di formazione permanente tramite il quale si favorisce la crescita delle competenze interne;
- il sistema di mobilità interna in seno all'Ente fornendo interessanti elementi conoscitivi sulla professionalità e sulle competenze al fine di ottenere la migliore collocazione del personale;
- il sistema di incentivazione che mira a valorizzare, secondo logiche selettive, i dipendenti più meritevoli, mediante forme di incentivazione economiche ed organizzative (formazione, assegnazione di compiti/attività più stimolanti, mobilità interna, partecipazione a progetti, percorsi di carriera);
- il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il presente sistema entra in vigore dall'anno 2011 e potrà essere rivisto ed integrato.

## **FINALITA'**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Vicopisano è finalizzato nello specifico a:

- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- assicurare la crescita delle competenze professionali;
- raggiungere elevati standards economici delle funzioni e dei servizi;
- orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;

- giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

## **DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **L'organizzazione dell'Ente**

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Vicopisano ed in particolare:

- ai titolari di posizione organizzativa;
- al personale inquadrato in categoria A, B, C, D, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in servizi a capo dei quali sono collocati i titolari di posizione organizzativa. I servizi a loro volta, qualora la complessità del servizio stesso lo richieda, sono organizzati in unità operative che costituiscono suddivisioni interne. Il segretario comunale, a capo della struttura gestionale, si avvale dei singoli titolari di posizione organizzativa e della conferenza di servizio per svolgere le proprie funzioni direzionali.

### **Oggetto**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione della:

1. performance organizzativa dell'Ente;
2. pesatura e graduazione nonché della performance individuale dei titolari di posizioni organizzativa;
3. performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A, B, C, D, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

### **Collegamento con gli altri sistemi di gestione**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, per quanto oggetto precipuo di questa parte, si integra con:

1. il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
2. i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il sistema di programmazione e controllo è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'input iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato, nonché degli obiettivi pluriennali ed annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo un logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati, progressivamente, attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi, oltre a indicatori di outcome riferiti ai principali assets strategici individuati dall'Amministrazione.

I sistemi di gestione delle risorse umane esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto, pertanto, necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma. In particolare:

1. formazione: la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti

organizzativi ed ambientali.

2. i percorsi di carriera: nella disciplina di tale istituto dovrà essere inserito anche il trend di performance di risultato.

3. il sistema incentivante: gli elementi fondanti sono contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi nel rispetto dei principi fissati dalla legge. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

### **La trasparenza del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance il sito web istituzionale dovrà contenere:

1) dati informativi concernenti i titolari di P.O.;

2) dati relativi ad incarichi e consulenze;

3) dati relativi all'organizzazione dell'Ente;

4) dati relativi:

- all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;

- alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini sulla soddisfazione dell'utenza;

- alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalla politiche adottate.

### **GLI ATTORI**

Gli attori coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

**a) gli Organi di indirizzo politico amministrativo** esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla legge, dallo Statuto comunale, dal presente Regolamento e dal sistema di misurazione e valutazione della performance;

#### **b) il Nucleo di Valutazione**

- propone alla Giunta e valida il sistema permanente di valutazione;

- propone al Sindaco la valutazione annuale degli incaricati di posizione organizzativa e del Segretario comunale;

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato degli stessi;

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del sistema premiante del personale dipendente;

- redige la graduatoria ai fini dell'attribuzione del premio della performance individuale al personale dipendente sulla base della valutazione degli incaricati di posizione organizzativa, con facoltà di richiedere la riformulazione delle valutazioni per omessa, parziale, erronea o irragionevole applicazione dei criteri di valutazione;

- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;

- cura la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo del personale dipendente;

- garantisce la corretta applicazione di linee guida, metodologie e strumenti predisposti in materia di valutazione della performance;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e svolge le ulteriori funzioni attribuite dalla legge in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- riferisce al Sindaco e, inoltre, alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione Pubblica ed alla Commissione nazionale per la valutazione in ordine a eventuali criticità riscontrate nell'esercizio delle proprie competenze.

Le procedure di individuazione del componente del Nucleo di Valutazione ed il relativo funzionamento sono disciplinate nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con atto G.C. n.150 del 30 dicembre 2010 e successive modificazioni ed integrazioni.

### **c) i titolari di posizione organizzativa**

- effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio al 31 dicembre di ogni anno di riferimento. Per il personale assegnato durante l'anno, ma già in servizio presso l'Ente, saranno mediate le valutazioni dei titolari di posizione organizzativa interessati.

## **PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente.

### **Definizione dei documenti di Programmazione**

I documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata che parte dal mandato del Sindaco per tradursi nei programmi/azioni strategiche articolati prima in programmi triennali nel Documento Unico di Programmazione (DUP) ed infine in obiettivi annuali e triennali nel PEG. Il PEG definito attraverso una procedura negoziata, coordinata dal Segretario comunale, tra assessori e titolari di posizione organizzativa, viene approvato dalla Giunta comunale previa validazione del Nucleo entro il 31 gennaio o comunque entro venti giorni dall'approvazione del Bilancio. La struttura del PEG è articolata in programmi e progetti e sottoprogetti per i quali vengono individuati:

- indicatori di performance organizzativa;
- obiettivi con il dettaglio dei risultati attesi e degli indicatori di risultato, delle risorse umane coinvolte e delle risorse finanziarie disponibili in bilancio. I titolari di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al servizio che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio titolare di posizione organizzativa agli obiettivi in gruppo o individualmente. Il Nucleo di Valutazione attribuisce i pesi agli obiettivi al fine della valutazione della performance dei titolari delle posizioni organizzative.

A seguito dell'approvazione del PEG il titolare di posizione organizzativa comunica ai dipendenti gli obiettivi del servizio per l'anno di riferimento con i rispettivi risultati attesi e indicatori di risultato e il personale assegnato ai diversi obiettivi. In tale occasione il suddetto titolare di posizione organizzativa consegna ad ogni dipendente una scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare.

### **Monitoraggio in corso di esercizio**

Trimestralmente il segretario comunale coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i titolari di posizione organizzativa, oltre a rendicontare lo stato di avanzamento, possono proporre eventuali correttivi necessari per l'effettiva realizzazione degli obiettivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico. Il Nucleo di Valutazione garantisce la correttezza dell'intero processo di controllo interno evidenziando alla Giunta comunale eventuali anomalie. Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il titolare di posizione organizzativa può anche organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi. In tale occasione il titolare di posizione organizzativa è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

### **Verifica grado di raggiungimento**

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di marzo, il Nucleo di Valutazione, con il supporto del Segretario comunale, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e valida il consuntivo PEG. Parallelamente i titolari di posizione organizzativa effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti predisponendo le schede di valutazione, con il coinvolgimento dei responsabili di unità operativa per una più efficace valutazione. Una volta convalidato il PEG e certificati a consuntivo i risultati, i titolari di posizione organizzativa consegnano le schede individuali ai dipendenti nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente. Il Nucleo di Valutazione, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa in seguito a colloqui individuali con gli stessi titolari di posizione organizzativa.

### **OGGETTO**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto la performance organizzativa e la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti.

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è collegata ai seguenti risultati:

- la soddisfazione finale dei bisogni complessivi della collettività servita;
- il livello complessivo degli obiettivi raggiunti in sede di attuazione dei piani e programmi previsti;
- il rapporto tra il personale complessivamente impiegato nell'Ente e la dotazione organica ammisible in base alle disposizioni vigenti;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso l'eventuale attivazione di modalità e procedure interattive;
- la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La soddisfazione dell'utenza va costantemente vagliata e monitorata. Il Comune, pertanto, per essere in costante rapporto con la cittadinanza/utenza sia direttamente sia attraverso la propria struttura, predispone una scheda sulla soddisfazione e valutazione della qualità dei servizi resi, da rendere disponibile anche in forma interattiva.

Le valutazioni della performance organizzativa sono trasmesse alla Giunta comunale ai fini della verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

### **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale del personale dipendente del Comune di Vicopisano è regolata nel dettaglio dai seguenti sistemi di valutazione riportanti la metodologia applicata rispettivamente per i titolari di posizione organizzativa e per il restante personale dipendente.

**COMUNE DI VICOPISANO**  
**Provincia di Pisa**

**SISTEMA PER LA PESATURA E VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI  
ORGANIZZATIVE**

Il nuovo ordinamento professionale ed il contratto collettivo di lavoro dei dipendenti del comparto Regioni - Enti locali entrato in vigore il 2 aprile 1999 e, in particolare, gli artt.8, 9, 10 e 11 del nuovo ordinamento e gli artt.15 e 17 del CCNL introducono l'area delle posizioni organizzative, la pesatura delle posizioni, nonché il sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa sia in relazione alla struttura affidata ed alla responsabilità, sia sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi affidati e definiscono il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato. La suddetta disciplina è stata rivista con gli articoli 13 e seguenti del CCNL 21 maggio 2018. Ciascuna Amministrazione determina in via preventiva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Vicopisano detta le linee generali sulla istituzione, sulle finalità e sulla procedura del sistema di valutazione dei dipendenti titolari di posizione organizzativa. In particolare detto regolamento (articolo 6) stabilisce che la Giunta istituisce l'area delle posizioni organizzative, coincidenti con i servizi in cui è articolato l'Ente, sulla base di criteri di omogeneità delle funzioni e competenze, snellimento e razionalizzazione della struttura, contenimento della spesa di personale, adeguata consistenza del personale assegnato, individuando posizioni di lavoro i cui titolari, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati.

La pesatura degli incarichi di posizione organizzativa è effettuata dal Nucleo di Valutazione, sentito il segretario comunale.

Gli incarichi di posizione organizzativa sono attribuiti dal Sindaco, all'atto della nomina dei responsabili dei servizi, a dipendenti dell'Ente inquadrati in categoria D.

La valutazione della performance delle posizioni organizzative è effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo quanto previsto dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dal presente sistema di valutazione della performance approvato dalla Giunta.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

**Finalità della valutazione**

Il sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa è finalizzato:

- 1) a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
- 2) è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
- 3) a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
- 4) a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative, di carriera, di ricambio;
- 5) a disincentivare i comportamenti non produttivi;
- 6) ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

## **Composizione del sistema di valutazione**

### **valutazione delle posizioni**

- graduazione delle funzioni attribuite ai titolari di posizione organizzativa (per retribuzione di posizione);

### **valutazione delle prestazioni**

- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali.

### **Procedura di valutazione**

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa si attua con la seguente procedura:

- il Nucleo di Valutazione propone alla Giunta i criteri di valutazione e la definizione del trattamento economico accessorio;
- la Giunta approva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione;
- sulla base dei suddetti criteri viene effettuata la valutazione delle posizioni organizzative da parte del Nucleo di Valutazione. Il segretario comunale adotta il relativo provvedimento;
- la graduazione delle posizioni organizzative e la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati;
- la valutazione dei risultati dell'attività di posizione organizzativa spetta al Nucleo di Valutazione che ne deve dare comunicazione all'organo politico;
- sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni (principio del contraddittorio) a giustificazione della propria attività entro tre giorni dal ricevimento degli esiti della valutazione;
- il Nucleo valuta le motivazioni addotte dal dipendente e comunica le proprie decisioni in merito al dipendente stesso e alla Giunta.

Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dal vigente CCNL (art.15).

La valutazione delle posizioni viene effettuata annualmente e comunque necessariamente in caso di revoca dell'incarico oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi stessi.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato prevista dal vigente CCNL (art.15).

La retribuzione di risultato sarà erogata annualmente ad avvenuta valutazione.

### **CRITERI DI VALUTAZIONE:**

#### **Criteri per la valutazione della posizione**

Il vigente contratto prevede un trattamento economico accessorio del personale della categoria D titolare della posizione organizzativa composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 16.000,00 annui lordi per tredici mensilità.

Alla retribuzione di risultato è destinata una quota non inferiore al 20% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative (art.15, comma 4, CCNL).

La graduazione delle funzioni per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di elementi di valutazione per ognuno dei quali si individuano i relativi fattori:

#### **A) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (massimo punti 20)**

- a) consistenza del personale assegnato (massimo 5 punti)
- b) numero delle unità operative in cui è ripartito il servizio (massimo 5 punti)
- c) ammontare del PEG assegnato per la realizzazione degli obiettivi (massimo 10 punti)

a) vengono prese in considerazione le unità di personale assegnate al servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento. In base alla consistenza del personale assegnato si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 1 a 5:

- minore di 4 punti 1
- da 4 a 8 punti 3
- oltre 8 punti 5

b) viene preso in considerazione il numero delle unità operative in cui è ripartito il servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento. In base al numero delle unità operative si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 1 a 5:

- da 0 a 1 punti 1
- da 2 a 4 punti 3
- oltre 4 punti 5

c) per la dimensione del budget del servizio, sarà considerato l'ammontare del PEG assegnato per la realizzazione degli obiettivi (capitoli di entrata e di spesa). In base alla consistenza dell'ammontare si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 1 a 10:

- minore di € 500.000,00 punti 1
- da € 500.001,00 a 1.000.000,00 punti 3
- da € 1.000.001,00 a 1.600.000,00 punti 5
- da € 1.600.001,00 a 3.000.000,00 punti 8
- superiore a € 3.000.000,00 punti 10

#### **B) COMPLESSITA' DIREZIONALE (massimo 15 punti)**

a) relazioni interne: da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali e al collegamento con il resto della struttura con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi – Punteggio disponibile da 0 a 10 punti;

b) relazioni esterne: da valutare in relazione alle istituzioni o ai destinatari delle prestazioni con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi – Punteggio disponibile da 0 a 5 punti.

### **C) PROFESSIONALITA' (massimo 20 punti)**

a) competenza tecnico giuridica richiesta: da valutare in relazione alla complessità, alla estensione e disomogeneità delle nozioni tecnico – professionali richieste: punteggio disponibile da 0 a 10 punti;

b) esigenze formative e di aggiornamento professionale richieste: da valutare in relazione alla frequenza, intensità ed estensione delle dinamiche formative, di studio e ricerca richieste: punteggio disponibile da 0 a 10 punti.

### **D) RESPONSABILITA' (massimo 30 punti)**

Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, contabile, amministrativa e penale) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate - Punteggio disponibile da 0 a 30 punti.

### **E) STRATEGICITA' (massimo 15 punti)**

Da valutare in relazione all'importanza e alla criticità della posizione rispetto ai programmi annuali e di medio – lungo periodo del Comune – Punteggio disponibile da 0 a 15 punti.

Il conseguimento del punteggio pari a 100/100 dà luogo all'assegnazione dell'importo massimo della indennità di posizione. Per punteggi inferiori a 100/100 l'importo della indennità di posizione sarà proporzionale al punteggio ottenuto. Per punteggi inferiori o pari a 40/100 l'importo della indennità di posizione sarà comunque pari all'importo minimo previsto dal CCNL.

Esempio: punteggio conseguito: 80/100 – calcolo indennità di posizione:  $100 : 16.000 = 80 : X$

$$X = \frac{16.000 \times 80}{100} = € 12.800$$

Tale importo può subire una riparametrazione proporzionale in diminuzione nel caso in cui il fondo complessivamente destinato alle posizioni organizzative non consenta l'erogazione del 100% delle indennità come sopra determinate.

Di seguito si riporta la scheda per la valutazione della retribuzione di posizione.

**COMUNE DI VICOPISANO**  
**Provincia di Pisa**

**Scheda per la valutazione della retribuzione di posizione**

Servizio \*\*\*\*\* Dipendente \*\*\*\*\*  
 Categoria \*\*\*\*\* Posizione economica \*\*\*\*\* Anno

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<b>1 - COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA</b> <b>1.1 Consistenza personale assegnato</b> <b>1.2 Numero delle unità operative in cui è ripartito il servizio</b> <b>1.3 Ammontare del PEG assegnato per realizzazione obiettivi</b>	da 1 a 20 punti da 1 a 5 punti da 1 a 5 punti da 1 a 10 punti	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>2 – COMPLESSITÀ DIREZIONALE</b> <b>2.1 Relazioni interne: da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali e al collegamento con il resto della struttura con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi</b> <b>2.2 relazioni esterne: da valutare in relazione alle istituzioni o ai destinatari delle prestazioni con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi</b>	da 0 a 15 punti da 0 a 10 punti da 0 a 5 punti	<hr/> <hr/> <hr/>	

<b>3 – <u>PROFESSIONALITÀ</u></b>	da 0 a 20 punti		
<b>3.1 Competenza tecnico giuridica richiesta</b>	da 0 a 10 punti	_____	
<b>3.2 Esigenze formative e di aggiornamento professionale richieste</b>	da 0 a 10 punti	_____	
<b>4. <u>RESPONSABILITÀ</u></b>	da 0 a 30 punti		
<b>4.1 Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, contabile, amministrativa e penale) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate</b>		_____	
<b>5 – <u>STRATEGICITÀ</u></b>	da 0 a 15 punti		
<b>5.1 Da valutare in relazione all'importanza e alla criticità della posizione rispetto ai programmi annuali e di medio – lungo periodo del Comune</b>	da 0 a 15 punti	_____	

**PESO COMPLESSIVO DELLA POSIZIONE \_\_\_\_/100**

**Il Nucleo di Valutazione**  
(dr. \_\_\_\_\_)

Vicopisano, lì \_\_\_\_\_

## **Criteri per la valutazione dei risultati**

1. Il sistema di valutazione dei risultati conseguiti dai titolari di posizione organizzativa dell'Ente è rivolto a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali e a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati, valorizzando le risorse professionali migliori e disincentivando i comportamenti non produttivi.

2. Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

- a) di misurare le prestazioni dei titolari di posizione organizzativa in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (DUP, PEG, altri progetti);
- b) di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati.

3) I due aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata di seguito alle presenti istruzioni generali.

4) La valutazione complessiva di ciascuna posizione organizzativa è effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo quanto previsto dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dal sistema di valutazione della performance.

5) Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:

a) fase preliminare: prevede un colloquio tra il Nucleo di Valutazione, con l'assistenza del segretario comunale e la P.O. da valutare, con esame delle schede di PEG in cui sono riportati i progetti (gli obiettivi) attribuiti alla P.O. medesima. Ciascun progetto (obiettivo) ha nell'ambito del PEG un suo peso determinato dalla Giunta comunale e alcuni indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato. D'intesa tra le parti (Nucleo, segretario comunale e P.O.), su indicazione della Giunta, sono individuati i progetti (obiettivi) da riportare nell'apposita scheda di valutazione della P.O. la cui valutazione finale concorrerà a determinare l'indennità di risultato. I parametri relativi al comportamento organizzativo manageriale e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda di valutazione; per ciascuna P.O. devono essere applicati i dieci indicatori presenti nella scheda, all'occorrenza esplicitati per renderli più concreti con riferimento all'attività lavorativa quotidiana. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi. Successivamente all'approvazione da parte della Giunta del PEG, si procederà alla compilazione della scheda di valutazione della P.O..

b) fase intermedia: si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre ed è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati al momento. Nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo di PEG assegnato, per problematiche sopravvenute, il punteggio finale sarà determinato dagli altri progetti assegnati. E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti.

c) fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali attraverso la consegna della scheda.

6) Il segretario comunale svolge un ruolo di assistenza e di supporto al Nucleo di Valutazione nell'intero procedimento e, in particolare, supporta il Nucleo stesso:

- a) nella verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi e dei comportamenti richiesti in fase preliminare, su richiesta della P.O.;
- b) nella verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
- c) nel riesame eventuale della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato. La richiesta di riesame deve essere presentata entro 5 giorni dal ricevimento della valutazione e il riesame deve essere effettuato entro 10 giorni dalla richiesta relativa, con possibilità di audizione delle parti.

7) Le decisioni del Nucleo di Valutazione sono definitive.

8) Alla valutazione è collegata la quota individuale di retribuzione di risultato, determinata come indicato nella relativa scheda di valutazione. Per i punteggi complessivi fino al valore di 33 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da una o più sanzioni inflitte ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per le quali sia richiesta la forma scritta.

9) Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.

10) Le schede contenenti la valutazione di ciascun titolare di posizione organizzativa sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura dell'ufficio personale.

**SERVIZIO \*\*\*\* - TITOLARE P.O. \*\*\*\***  
**SCHEDA VALUTAZIONE INDENNITA' DI RISULTATO ANNO \*\*\*\*\***

**A) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

TITOLO PROGETTO/OBIETTIVO	PESO	%RAGG. OBIETTIVO	PUNTI
XXX	15	0,50	7,5
YYY	20	0,75	15
ZZZ	20	1,00	20
<b>Media ponderata % raggiungimento obiettivi<sup>1</sup></b>		<b>0,77</b>	

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

rilevanza semplice	5 punti	rilevanza media	10 punti
rilevanza significativa	15 punti	rilevanza elevata	20 punti

I progetti sono quelli assegnati in sede di PEG, al cui interno figureranno anche progetti particolarmente rilevanti per l’Ente, di carattere intersetoriale e riferibili quindi al concetto di performance organizzativa dell’Ente nel suo complesso.

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

0,00 – 0,60 risultati scarsi	l’attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di non adeguatezza)
0,70 risultati sufficienti	l’attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale
0,80 risultati buoni	l’attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale
0,90 risultati elevati	l’attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo
0,96 – 1,00 risultati ottimi	l’attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo

Il punteggio massimo attribuibile per la parte relativa ai risultati ottenuti è pari a 60.

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

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

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

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

- media ponderata raggiungimento obiettivi x 60 = \_\_\_\_\_ (A)

## **B) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE**

La performance organizzativa di Ente sarà legata ad indicatori ed obiettivi comuni a tutta la struttura indicati nel PEG tra i quali dovranno essere contemplati indicatori generali di salute dell'Ente e sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza. Il punteggio massimo attribuibile per la parte relativa alla performance organizzativa di Ente è pari a 5.

## **C) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI DELLE P.O.**

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	Totalm. Insuff.	Insuff.	Scarso	Suff..	Buono	Ottimo
1. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
2. Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
3. Propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione" <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
4. Sensibilità e capacità nel rapporto con il pubblico e/o nella collaborazione con gli organi politici <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
5. Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
6. Capacità di individuare in modo chiaro e realistico i programmi e gli obiettivi pertinenti il proprio settore, in rapporto alla pianificazione strategica dell'ente <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
7. Propensione all'aggiornamento professionale in merito alla normativa e alle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5

8. Collaborazione con gli altri responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando canali di comunicazione informali ed evitando atteggiamenti burocratici e formalistici <i>Esplicitazione (eventuale)</i> ..... .....	0	1	2	3	4	5
9. Tempestività negli adempimenti legati all'esigenze dell'ente e del servizio <i>Esplicitazione (eventuale)</i> ..... .....	0	1	2	3	4	5
10. Disponibilità al confronto con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni <i>Esplicitazione (eventuale)</i> ..... .....	0	1	2	3	4	5
TOTALE PUNTEGGIO						.....(C)

La somma del parametro **A** con i parametri **B** e **C** (quest'ultimo preventivamente rapportato al massimo di 35), determina la valutazione finale.

VALUTAZIONE SINTETICA FINALE = **A** + **B** + **C** = ...../100

*Sono stabilite le seguenti griglie di punteggio relativamente all'erogazione della indennità di risultato:*

- per punteggi ricompresi tra 90/100 e 100/100 l'indennità di risultato sarà pari al 25% dell'indennità di posizione;
- per punteggi ricompresi tra 80/100 e 89/100 l'indennità di risultato sarà pari al 25% dell'indennità di posizione meno un importo pari al 10%;
- per punteggi ricompresi tra 70/100 e 79/100 l'indennità di risultato sarà pari al 25% dell'indennità di posizione meno un importo pari al 20%;
- per punteggi ricompresi tra 60/100 e 69/100 l'indennità di risultato sarà pari al 25% dell'indennità di posizione meno un importo pari al 40%;
- per punteggi ricompresi tra 50/100 e 59/100 l'indennità di risultato sarà pari al 25% dell'indennità di posizione meno un importo pari al 60%;
- per punteggi inferiori a 50/100 non sarà erogata alcuna indennità di risultato.

INDENNITA' DI RISULTATO = € .....

**Incontro per assegnazione obiettivi ed eventuale esplicitazione indicatori per valutazione comportamenti/competenze (fase preliminare)**

Indicazione (eventuale) di fattori/situazioni che potrebbero incidere sul raggiungimento degli obiettivi fissati

---

---

data \_\_\_\_\_ FIRME \_\_\_\_\_

**Verifica (eventuale) su praticabilità obiettivi e comportamenti da parte del Nucleo**

Annotazioni \_\_\_\_\_

---

---

data \_\_\_\_\_ FIRME \_\_\_\_\_

**Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi**

Annotazioni \_\_\_\_\_

---

---

data \_\_\_\_\_ FIRME \_\_\_\_\_

**Sintesi di verifica finale data \_\_\_\_\_**

Eventuali annotazioni delle parti:

---

---

Firma per presa visione del/la dipendente

---

---

Firma del valutatore

---

---

**COMUNE DI VICOPISANO**  
**Provincia di Pisa**

**SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

1) Il sistema di valutazione permanente delle performance individuali è uno degli strumenti basilari per il perseguitamento degli obiettivi dell'Ente e la gestione corretta delle risorse umane.

2) Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

- a) di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (DUP, Bilancio, PEG, altri progetti);
- b) di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
- c) di misurare il contributo individuale alla performance dell'Ente o, in altri termini, il contributo al raggiungimento di obiettivi di carattere strategico per l'Ente.

3) I tre aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata in allegato con le relative istruzioni.

4) La valutazione complessiva di ciascun dipendente è effettuata dal responsabile del servizio in cui il dipendente è inquadrato secondo quanto previsto dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dal sistema di valutazione della performance.

5) Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:

a) fase preliminare: prevede un colloquio tra il dipendente e il proprio responsabile del servizio; nel colloquio (e nella scheda) sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati ai progetti di PEG cui il dipendente partecipa, fino ad un massimo di tre obiettivi. Ciascun obiettivo ha un “peso”, che ne stabilisce l’importanza in termini relativi, su una scala variabile tra 5 e 20; qualora venga determinato un numero di obiettivi inferiore a 3, il peso viene rideterminato in modo da ottenere comunque un valore massimo teorico di 30 punti per il complesso degli obiettivi individuali determinati. Gli obiettivi individuali potranno in molti casi coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa indicati nel PEG. Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell’apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, per quanto possibile, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato riportati nel corrispondente progetto/obiettivo del PEG. Si procede analogamente per poter determinare il contributo del dipendente alla performance organizzativa di Ente, con individuazione di un obiettivo particolarmente rilevante di carattere intersetoriale (od anche più di uno ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente), per il quale si ha lo stesso sviluppo della scheda che nel caso degli obiettivi individuali (salvo la diversa scala di valutazione, che è quella da 0 a 5 utilizzata anche per la misura dei comportamenti). I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell’apposita area riportata nella scheda; per ciascun dipendente, devono essere individuati tre parametri, prescelti tra quelli indicati nella scheda ed opportunamente esplicitati per renderli più concreti con riferimento all’attività lavorativa quotidiana. Anche in questo caso la scala di valutazione è quella da 0 a 5. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi;

b) fase intermedia: si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre ed è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati al

momento. Nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo di PEG già riportato nella scheda, per problematiche sopravvenute, il punteggio inizialmente attribuito allo stesso dovrà essere riversato sugli altri progetti riportati nella scheda di valutazione. E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti;

c) fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.

6) Il segretario comunale svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:

- a) verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
- b) verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
- c) coordinamento dell'attività e della metodologia di valutazione da parte dei singoli responsabili dei servizi nell'ambito della Conferenza di servizio;
- d) riesame eventuale della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato. La richiesta di riesame deve essere presentata entro 5 giorni dal ricevimento della valutazione e il riesame deve essere effettuato entro 10 giorni dalla richiesta relativa, con possibilità di audizione delle parti.

7) Le decisioni del segretario comunale sono definitive.

8) Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del servizio personale.

9) Alla valutazione è collegata la quota individuale di premio incentivante. A tale riguardo sarà redatta una graduatoria di merito in base ai punteggi ottenuti (partendo dal punteggio più alto per finire al punteggio minore); a parità di punteggio ha la precedenza in graduatoria il dipendente che abbia riportato il maggior punteggio complessivo relativamente agli obiettivi individuali e, in caso di ulteriore parità, ha la precedenza in graduatoria chi abbia riportato il maggior punteggio relativamente al contributo alla performance organizzativa. In caso di ulteriore parità di punteggio si terrà conto dell'anzianità di servizio prestato presso l'Ente. I fondi di incentivazione sono attribuiti sommando tutti i punti assegnati al complesso dei dipendenti e dividendo, quindi, il totale delle risorse destinate alla produttività individuale per il totale dei punti ottenendo come risultato il valore del singolo punto, che, moltiplicato per il punteggio attribuito al singolo dipendente, determina il compenso di produttività individuale.

Preliminarmente determinata la quota di fondo incentivante la performance da destinare alla maggiorazione individuale di cui all'art .69 CCNL, la stessa viene corrisposta ai dipendenti che hanno riportato le valutazioni migliori nei limiti del budget e della percentuale di unità di personale stabiliti in sede di contrattazione decentrata. In caso di parità di punteggio si applicano i criteri di cui al precedente punto 9.

10) Per i punteggi complessivi fino al valore di 25 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da una o più sanzioni inflitte ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per le quali sia richiesta la forma scritta.

11) Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.

12) Per i dipendenti con un regime orario ridotto (part-time di tipo orizzontale o verticale, comandi, ecc.), valutando che gli obiettivi assegnati sono riproporzionati in base all'attività ridotta prestata, le quote di produttività saranno rapportate proporzionalmente allo stesso regime orario. Analogamente si procederà in caso di assenza protratta nel tempo, superiore a 3 mesi nell'anno di riferimento, con esclusione dell'astensione obbligatoria per maternità, infortunio sul lavoro, assenze per malattia per cui vengano certificate terapie con farmaci salvavita.

#### **ESPLICAZIONE DEI PARAMETRI UTILIZZATI NELLA SCHEMA DI VALUTAZIONE (v. scheda)**

Parametri delle competenze dimostrate, del comportamento organizzativo e professionale:

1) Capacità di adattamento operativo: capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, di adeguare comportamento ed azioni alle nuove esigenze.

2) Cooperazione ed integrazione: capacità di ricercare l'integrazione con le altre persone e strutture, mostrando disponibilità a cooperare in funzione delle esigenze altrui.

3) Disponibilità ad attività non predeterminate: disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non compiutamente definite, anche se esulano dai compiti specifici del ruolo.

4) Iniziativa, capacità di innovazione: capacità di anticipare e/o influenzare positivamente gli eventi attesi, agendo anche senza sollecitazioni esterne; proposizione di soluzioni innovative ed efficaci ai problemi dell'organizzazione e del servizio.

5) Organizzazione e qualità del lavoro: capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire con precisione e rispetto dei tempi i compiti previsti, sulla base delle priorità stabilite.

6) Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro: conoscenza delle norme che presiedono l'attività di competenza e attenzione agli aggiornamenti che sopravvengono.

7) Competenze relazionali e disponibilità ai rapporti con gli utenti: capacità di ascolto e di interazione efficace con gli interlocutori esterni ed interni nelle diverse situazioni che si possono presentare.

8) Partecipazione a percorsi formativi (disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta);

9) Competenze tecniche e informatiche: conoscenza e capacità di aggiornamento delle tecniche e/o degli strumenti informatici necessari all'esecuzione del proprio lavoro.

**Le scale dei valori attribuibili per i diversi parametri sono riportate nella scheda di valutazione.**