

METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE L'ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO E LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

(Approvata con Deliberazione di G.C. n. 409 del 02/12/2009,
modificata con Deliberazione di G.C. n. 50 del 23/02/2011,
integrata e modificata con Decreto del Commissario Straordinario,
nell'esercizio delle competenze e dei poteri della G.C., n. 138 del 30/09/2011)

INDICE

Premessa	pag.	2
Art. 1 Istituzione delle posizioni organizzative	pag.	2
Art. 2 Graduatoria delle posizioni organizzative	pag.	3
Art. 3 Requisiti per l'attribuzione dell'incarico di responsabile	pag.	4
Art. 4 Attribuzione dell'incarico di responsabile	pag.	5
Art. 5 Valutazione dei risultati e della prestazione	pag.	5
Art. 6 Revoca dell'incarico di responsabile	pag.	9
Scheda per la graduatoria della posizione organizzativa	pag.	10
Scheda per l'accertamento dei requisiti professionali posseduti	pag.	11
Scheda per la valutazione della prestazione	pag.	12

Premessa

Il CCNL 31 marzo 1999 ha previsto, per i Comuni privi di posizioni dirigenziali, la possibilità di applicare l'istituto contrattuale delle posizioni organizzative ai dipendenti cui sia attribuita la responsabilità delle strutture organizzative apicali nel modello organizzativo adottato. Nella fattispecie sono interessati i dipendenti inquadrati nella categoria D.

La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative, la definizione dei requisiti per l'attribuzione dell'incarico e la valutazione della prestazione, adottata nel rispetto delle relazioni sindacali, si caratterizza per la coerenza con le finalità dell'istituto contrattuale e la necessaria flessibilità che l'applicazione di questo istituto richiede, avendo riflessi sulle opportunità di sviluppo professionale dei dipendenti contestualizzate nell'ambito dell'esigenza di perseguire le finalità dell'Amministrazione.

L'istituzione delle posizioni organizzative rileva in ragione della funzionalità del modello organizzativo e dell'apprezzamento dei diversi livelli di responsabilità gestionale e di risultato, a cui consegue il trattamento economico.

La definizione dei requisiti per l'attribuzione dell'incarico di responsabile della posizione organizzativa ha riflessi sulle opportunità di sviluppo professionale dei dipendenti nonché sull'adeguatezza delle competenze, possedute o che potranno essere sviluppate, di coloro che sono incaricati.

Il metodo di valutazione della prestazione concretizza la verifica sulla funzionalità della scelta dell'incaricato, in termini di conferma o revoca dell'incarico attribuito, e determina il trattamento economico.

La metodologia in esame si caratterizza, quindi, per la definizione dei criteri inerenti i seguenti aspetti: a) individuazione delle posizioni organizzative; b) graduazione delle posizioni organizzative; c) requisiti per l'attribuzione dell'incarico di responsabile; d) attribuzione dell'incarico di responsabile; e) valutazione della prestazione; f) revoca dell'incarico di responsabile.

Art. 1

Istituzione delle posizioni organizzative

1. La Giunta Comunale istituisce, nell'ambito del modello organizzativo adottato nonché delle previsioni contenute nel regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi e su proposta del Sindaco, le posizioni organizzative per la direzione delle strutture di vertice dell'organizzazione.
2. La Giunta Comunale modifica o revoca le posizioni organizzative istituite, su proposta del Sindaco, in particolare per apportare miglioramenti al modello organizzativo, costantemente adattato e orientato al perseguimento delle finalità dell'Amministrazione attraverso la gestione improntata a obiettivi di efficienza ed efficacia.
3. Presupposto dell'istituzione delle posizioni organizzative è l'assegnazione di un maggior livello di responsabilità di risultato rispetto al personale inquadrato nella stessa categoria contrattuale, con elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.
4. Alla posizione organizzativa sono attribuite le attività nell'ambito gestionale di competenza e parte degli obiettivi di PDO, con incarico del Sindaco, oltre alle funzioni già previste nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Art. 2

Graduazione delle posizioni organizzative

Il Nucleo di valutazione, con riferimento alle linee di attività gestite, propone la graduazione delle posizioni organizzative. Il Sindaco condivide la proposta che sottopone poi alla Giunta Comunale per l'approvazione.

La graduazione è funzionale, attraverso l'apprezzamento del livello di responsabilità, alla determinazione della retribuzione di posizione, tra il valore minimo e massimo previsto dal CCNL. A tal fine sono utilizzati fattori che consentono di valorizzare la responsabilità, in particolare sotto il profilo della complessità organizzativa e della professionalità necessaria, avendo a riferimento le linee di attività gestite dalla posizione organizzativa.

Di seguito sono definiti i fattori utilizzabili, il relativo punteggio e una esemplificazione di riferimento del significato.

direzione di unità organizzativa di particolare complessità, caratterizzata da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa [art. 8, comma 1, lettera a) del CCNL 31 marzo 1999]

Processi (graduazione da 1 a 10)

(tipologia e articolazione: interni alla posizione organizzativa, trasversali a più posizioni organizzative o altre strutture operative, trasversali con soggetti esterni all'ente, ricorrenti nel tempo con le stesse caratteristiche, occasionali e quindi da definire di volta in volta; autonomia: gestiti in modo autonomo o con la corresponsabilità di altri, vincolati alle decisioni della direzione politica o di terzi)

Risorse (graduazione da 1 a 10)

(umane: categoria contrattuale, profili professionali; finanziarie: capitoli di spesa, capitoli di entrata; strumentali: informatiche, tecnologiche, organizzative, normative, ecc.)

Relazioni (graduazione da 1 a 10)

(tipologia e articolazione: interne alla posizione organizzativa, trasversali con più posizioni organizzative o altre strutture operative, trasversali con soggetti esterni all'ente, ricorrenti/occasionalmente nel tempo con le stesse caratteristiche; rilevanza: negoziali, esecutive, ecc.)

Formazione (graduazione da 1 a 10)

(base e aggiornamento: titoli culturali necessari per la posizione organizzativa, aggiornamento ulteriore, molteplicità delle discipline trattate; evoluzione: frequente, ecc.)

Responsabilità (graduazione da 1 a 10)

(tipologia: risultato, procedimento, provvedimento, interna, esterna, ecc.; articolazione: contabile, giuridico-amministrativa, patrimoniale, risultato, impatto sull'utenza)

La graduazione della posizione organizzativa è arricchita con un fattore gestito dal Sindaco, in sede di recepimento della proposta del Nucleo di valutazione e di presentazione alla Giunta Comunale, per l'apprezzamento discrezionale della rilevanza strategica rispetto agli obiettivi della direzione politica.

Rilevanza (graduazione da 1 a 10)

(in relazione agli obiettivi della direzione politica e alle relative priorità dell'Amministrazione è considerato il fattore rilevanza strategica, aggiuntivo)

La graduazione della posizione, formalizzata sull'allegata scheda, si ottiene attribuendo, a ciascun fattore, un punteggio tra il minimo e il massimo prestabilito. Il punteggio complessivo colloca la posizione organizzativa in una delle cinque fasce di graduazione della retribuzione di posizione, come previsto nella tabella.

Tabella graduazione retribuzione di posizione di direzione di struttura

punti	Retribuzione posizione
Almeno 95% punteggio complessivo	€ 12.911,42
Almeno 90% punteggio complessivo	€ 11.620,28
Almeno 85% punteggio complessivo	€ 10.974,71
Almeno 80% punteggio complessivo	€ 10.329,14
Almeno 75% punteggio complessivo	€ 9.683,57

N.B.: la retribuzione di posizione e di risultato non può essere inferiore complessivamente all'importo delle competenze accessorie e delle indennità assorbite previste dal CCNL quadriennio 1998 – 2001 compreso lo straordinario.

Gli importi indicati possono essere rideterminati in funzione dei vincoli di bilancio vigenti; in particolare il Nucleo di valutazione può stabilire nuove fasce di graduazione della retribuzione di posizione in rapporto all'intervallo economico di variazione (“range”) indicato dalla Giunta Comunale, ricompreso comunque entro il valore minimo e massimo previsto dal CCNL, verificata la capacità di bilancio dell'Ente.

Art. 3

Requisiti per l'attribuzione dell'incarico di responsabile

L'attribuzione dell'incarico di responsabile di posizione organizzativa avviene sulla base dei requisiti professionali predeterminati e valutati per ciascuna posizione organizzativa.

I requisiti professionali, coerenti con le capacità necessarie a gestire le attività assegnate alla posizione organizzativa sono correlati, sostanzialmente, alle esperienze formative e di servizio nonché al potenziale, sono diversificati in relazione alla natura e caratteristiche del programma da realizzare.

Relativamente a posizioni di **direzione di unità organizzativa di particolare complessità, caratterizzata da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa** sono utilizzati, tra i seguenti, quei **requisiti** ritenuti idonei ad individuare la professionalità adeguata.

Generali

- a) superamento del periodo di prova;
- b) prestazione del servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e pieno;
- c) non aver riportato sanzioni disciplinari, escluso il rimprovero verbale, nel triennio precedente;
- d) non aver riportato la valutazione della prestazione con punteggio inferiore al 70% del massimo attribuibile nell'ultimo triennio;

Formazione professionale, in particolare derivante da:

- a) livello scolastico;
- b) specializzazioni;
- c) formazione ulteriore;

Esperienza di lavoro

- a) direzione di strutture organizzative autonome;
- b) gestione di risorse;
- c) tipologia di attività gestite;
- d) tipologia di provvedimenti istruiti o prodotti realizzati;
- e) tipologia di responsabilità esercitate, in termini di istruttoria, provvedimenti, ecc.;

Potenziale

- a) capacità di conseguire i risultati;
- b) attitudine a ruoli di gestione, come si evince in particolare dai comportamenti organizzativi;
- c) orientamento all'innovazione e al miglioramento del lavoro in generale;
- d) capacità decisionali;
- e) propensione all'assunzione di responsabilità.

Art. 4
Attribuzione dell'incarico di responsabile

Il Sindaco, tenuto conto dei requisiti professionali previsti e con specifica relazione che motiva la scelta, formalizzata sull'allegata scheda, attribuisce l'incarico di responsabile della posizione organizzativa.

Se la scelta del responsabile coinvolge più collaboratori e, soprattutto, se più di uno possiede requisiti idonei e sostanzialmente equivalenti, nella relazione sono evidenziate, per ciascuno, le caratteristiche professionali e la relazione si conclude con la motivazione della scelta fatta.

L'incarico di responsabile di posizione organizzativa è attribuito con atto formale e motivato e con la sottoscrizione di specifico contratto individuale di lavoro. In modo analogo si provvede al rinnovo.

Art. 5
Valutazione dei risultati e della prestazione

Responsabilità della valutazione

Il Nucleo di valutazione verifica e certifica i risultati conseguiti dalle posizioni organizzative per le attività ricorrenti e occasionali gestite, sulla base dei dati di produzione e dei relativi indicatori di misurazione dei risultati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione e all'impatto sull'utenza.

Il Sindaco, congiuntamente all'Assessore al Personale, valuta la prestazione del responsabile di posizione organizzativa, con riferimento ai risultati individuali e ai comportamenti organizzativi, sulla base dei fattori definiti e con la corretta applicazione della metodologia e, in particolare, del processo di valutazione.

La valutazione, formalizzata sull'allegata scheda, è realizzata quando il responsabile della posizione organizzativa ha realizzato una presenza ordinaria effettiva di almeno sei mesi nell'anno di riferimento. In difetto, limitatamente a motivi di astensione obbligatoria per maternità e infortunio sul lavoro, è considerata la valutazione dell'anno precedente.

La mancata valutazione per motivi di assenza rileva ai fini della retribuzione di risultato ma non obbligatoriamente, e comunque come elemento unico, per la conferma dell'incarico.

Processo di valutazione

La valutazione si realizza attraverso fasi successive, secondo la procedura sintetizzata di seguito:

quando – chi – come – cosa
Inizio anno (di norma entro il mese di febbraio) Sindaco Confronto diretto 1) Illustra ai responsabili di posizione organizzativa le regole inerenti: a) l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione; b) le verifiche intermedie e la valutazione finale 2) Condivide con gli stessi i dati sulla produzione e relativi indicatori dei risultati conseguiti nell'anno precedente rispetto ai risultati attesi (obiettivi gestionali) 3) Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti: a) finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione; b) risultati attesi per la posizione organizzativa e indicatori utilizzati; c) risultati e comportamenti organizzativi individuali attesi per la valutazione della prestazione
Durante l'anno Sindaco Confronto diretto 4) Verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare: a) ai risultati attesi per la posizione organizzativa; b) ai risultati e comportamenti organizzativi individuali. Se necessario, adotta provvedimenti per modificare le azioni non congruenti

Inizio anno seguente (di norma entro il mese di gennaio) Responsabile posizione organizzativa Compilazione scheda 5) Documenta al Nucleo di valutazione i dati sulla produzione e relativi indicatori sui risultati conseguiti, riferiti alle attività ricorrenti e/o occasionali
Nucleo di valutazione 6) Certifica in merito al grado di conseguimento dei risultati Sindaco Confronto diretto 7) Realizza la valutazione della prestazione individuale con riferimento: a) ai risultati e ai comportamenti organizzativi 8) Illustra la valutazione al responsabile di posizione organizzativa e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte dello stesso 9) Trasmette al Servizio/Ufficio Personale le schede di valutazione per l'istruttoria degli adempimenti di competenza (retribuzione di risultato, revoca incarico, ecc.)

A) Fattori per la valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa fa riferimento ai risultati attesi, come definiti con gli obiettivi gestionali, per le attività ricorrenti e occasionali assegnate, come certificati dal Nucleo di valutazione, con riferimento ai dati sulla produzione e ai relativi indicatori.

A inizio anno, in coerenza con la predisposizione del PDO, il Sindaco formalizza gli obiettivi gestionali e relativi risultati attesi per le attività ricorrenti e le eventuali attività occasionali.

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

I risultati sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che devono rappresentare il pieno o parziale conseguimento, con la relativa graduazione. A tal fine sono utilizzati, di norma, diversi livelli di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia e all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza.

parametro: consiste nella quantificazione di uno o più elementi significativi di misurazione attraverso un valore assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. E' un fattore di valutazione elementare, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi gestionali di progetti o di piani di lavoro.

indicatore: consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle occasionali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, su attività occasionali come possono essere i progetti, non comporti risultati negativi per le altre.

scostamento: consiste nel confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi. E' un fattore che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

La valutazione è formalizzata con '9indicazione in termini percentuali dei risultati conseguiti.

B) Fattori per la valutazione della prestazione (risultati individuali)

La valutazione, da formalizzare sull'apposita scheda allegata, è incentrata sull'apprezzamento delle capacità espresse nel ruolo di responsabile della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato in base ai fattori esemplificati di seguito per i quali è prevista una griglia di graduazione del punteggio, che facilita la valutazione:

Quantità di lavoro realizzato (graduazione da 1 a 10)

Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (orientativamente inferiore al 50%)

Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)

Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)

Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)

Rispetto dei tempi di procedura (graduazione da 1 a 10)

Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati

Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati

Impiega spesso i tempi previsti o preventivati

Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati

Qualità dei risultati (graduazione da 1 a 10)

Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa

Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa

Realizza una precisione buona rispetto all'attesa

Realizza la precisione attesa

Gestione delle priorità (graduazione da 1 a 10)

Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie

Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie

C) Fattori per la valutazione della prestazione (comportamenti organizzativi)

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

Per ciascun fattore sono indicati possibili contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative, che possono facilitare ulteriormente la graduazione della valutazione. Se vengono utilizzati, occorre tener conto dell'opportunità di adattarli alle esigenze e caratteristiche delle attività gestite dalla posizione organizzativa.

Assunzione di responsabilità (graduazione da 1 a 10)

(capacità di farsi carico della responsabilità per il lavoro proprio e dei collaboratori relativamente alle modalità gestionali adottate e disposizioni impartite)

Valorizzazione del personale (graduazione da 1 a 10)

(capacità di gestire il personale con logiche orientate allo sviluppo professionale e al confronto, favorire la formazione, valutare la prestazione coerentemente ai risultati e all'impegno, ecc.)

Risoluzione dei problemi (graduazione da 1 a 10)

(capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi genere, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale)

Orientamento al risultato (graduazione da 1 a 10)

(capacità di organizzare il lavoro e i comportamenti in funzione del risultato, per una gestione efficiente ed efficace, evitando inutili appesantimenti di tipo burocratico)

Promozione innovazioni (graduazione da 1 a 10)

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

Apprendimento e aggiornamento (graduazione da 1 a 10)

(capacità di aggiornare le conoscenze necessarie al ruolo, sia personalmente sia per i collaboratori)

Iniziativa (graduazione da 1 a 10)

(capacità di formulare proposte tese al miglioramento del servizio in generale, quindi su soluzioni tecniche, su nuovi obiettivi, ecc.)

Orientamento all'utenza (graduazione da 1 a 10)

(capacità di porre attenzione al rapporto con l'utenza, per individuarne i bisogni e fornire prodotti e servizi di qualità)

Comunicazione e chiarezza (graduazione da 1 a 10)

(capacità di comunicare in modo puntuale e chiaro, affinché ci sia una corretta circolazione delle informazioni che riguardano il lavoro)

Sistema premiante

In questa parte si propone il collegamento della valutazione dei risultati e della prestazione individuale all'istituto contrattuale della retribuzione di risultato, mentre si rimanda alla specifica disciplina il collegamento con la progressione economica interna alla categoria.

Questa soluzione non incide l'autonomia di chi valuta, in quanto l'accesso al trattamento economico, la determinazione della retribuzione di risultato, l'acquisizione della posizione economica superiore sono conseguenza diretta della valutazione espressa dai soggetti competenti.

Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato è correlata alla valutazione media tra risultati per gli obiettivi gestionali e prestazione. La valutazione media è espressa in termini percentuali sul giudizio massimo possibile. L'importo della retribuzione di risultato è determinato applicando la percentuale della retribuzione risultato corrispondente alla valutazione media alla percentuale massima possibile della retribuzione di risultato stabilita dalla norma contrattuale. Nella tabella è definita la relativa relazione.

Tabella determinazione retribuzione di risultato

Valutazione media	Giudizio	Retribuzione risultato
Almeno 95%	Ottimo	100%
Almeno 85%	Buono	90%
Almeno 75%	Discreto	75%
Almeno 65%	Sufficiente	55%
Almeno 55%	Insufficiente	0%

Il giudizio della tabella esprime il seguente significato:

- insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi;
- sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi;
- buono, rispondente ai risultati attesi;
- elevato, superiore ai risultati attesi;
- ottimo, assoluto rilievo e nettamente superiore ai risultati attesi.

Art. 6
Revoca dell'incarico di responsabile

A seguito di valutazione negativa, con riferimento ai risultati e alla prestazione distintamente/unitariamente considerati, nella misura inferiore al 50% del punteggio massimo attribuibile, il Sindaco revoca l'incarico attribuito con atto formale e motivato.

Compete ai soggetti che hanno costituito la posizione organizzativa e attribuito l'incarico valutare se permangono le condizioni per l'attribuzione dell'incarico ad altro dipendente ovvero se modificare o sopprimere la posizione organizzativa.

La revoca dell'incarico, sempre con atto formale e motivato, può avvenire anche in relazione a provvedimenti della Giunta Comunale funzionali a modifiche organizzative.

La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato. Permangono in capo al dipendente le funzioni della categoria e profilo professionale di appartenenza.

Scheda per la graduazione della posizione organizzativa

Direzione di unità organizzativa di particolare complessità, caratterizzata da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa [art. 8, comma 1, lettera a) del CCNL 31 marzo 1999]

Posizione organizzativa:
 (costituita con deliberazione di G.C. n. /)

Linee di attività assegnate	Graduazione punteggio per ciascun fattore							
	f. 1	f. 2	f. 3	f. 4	f. 5	f. 6	f. 7	f. 8
totale punti								

Data _____

Firma di chi istruisce la graduazione _____

Scheda per l'accertamento dei requisiti professionali posseduti

Posizione organizzativa:
(costituita con deliberazione di G.C. n. /)

Valutazione dei requisiti professionali del dipendente categoria

requisiti	descrizione possesso

Data _____ firma di chi istruisce i requisiti professionali _____

Scheda per la valutazione della prestazione

Periodo valutato _____

Matricola _____ Dipendente _____ Categoria _____

Conferenza inizio anno si no verifica durante l'anno si no

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

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione

Osservazioni del dipendente

Data valutazione _____

Firma di chi valuta _____

Firma dipendente per presa visione _____