

**COMUNE DI SILEA**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE  
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

**"Manuale operativo"**

**Adottato con deliberazione di G.C. n. 80 del 14.07.2008**

**s.m.i.:**

**Deliberazione di G.C. n. 90 del 31.08.2009**

**Deliberazione di G.C. n. 61 del 27.06.2013**

# CONTENUTI

## 1. PREMESSA METODOLOGICA

## 2. OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

### 3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### **3.a L'oggetto della valutazione: obiettivi e comportamenti organizzativi**

##### **3.b Caratteristiche generali degli obiettivi**

##### **3.c Gli elementi che compongono un obiettivo**

##### **3.d La valutazione ex post degli obiettivi**

##### **3.e La valutazione dei comportamenti organizzativi**

##### **3.f Periodicità della valutazione**

## 4. ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

## 5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE



1

## **1. PREMESSA METODOLOGICA**

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata “valutazione”. Il compito di valutare rappresenta l’aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

Sono completamente superati i modelli organizzativi che riservano ad alcune funzioni specializzate interne o esterne il compito della valutazione del personale e del suo ruolo. Nelle organizzazioni di successo che hanno immagine e mercato in sviluppo e creano un clima interno motivato e integrato, la valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L’assunto etico della valutazione è il seguente:

- ☛ la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell’organizzazione che della persona;
- ☛ essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- ☛ essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L’assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- ☛ i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- ☛ pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- ☛ la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- ☛ la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- ☛ il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- ☛ il Potenziamiento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all’universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamiento) questo documento affronta la **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**.

## **LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE**

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

### **FREQUENZA**

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

### **TECNICA**

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del **COMPORTAMENTO** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai **RISULTATI**.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

### **RESPONSABILITA'**

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una efficace e completa valutazione.

A questo scopo - qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione del progetto - il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti nell'eventualità che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altre aree.

L'attività di revisione della valutazione formulata dal capo diretto - di cui al punto successivo - riguarda anzitutto la verifica dell'omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai capi diretti (primo valutatore). In tal senso, quindi, si esprime il ruolo del c.d. "Secondo valutatore".

### **REVISIONE**

Tenuto conto che la cultura organizzativa deve essere orientata al benessere organizzativo, all'incentivazione dello spirito di squadra, alla responsabilizzazione della dirigenza e alla condivisione degli obiettivi, la garanzia di una corretta gestione del processo di misurazione e valutazione della performance diventa un fattore imprescindibile, ancor più se in presenza di obiettivi trasversali.

E' pertanto indispensabile supportare i valutatori durante tutto l'iter del processo e, in modo particolare, nella sua fase finale.

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

La valutazione espressa dal capo diretto deve, pertanto, essere revisionata dal suo superiore al fine di omogeneizzare il giudizio espresso.

Pertanto, il ruolo del secondo valutatore è indispensabile per assicurare che il sistema di valutazione tenda verso l'eliminazione delle criticità implicite nella circostanza che le valutazioni sono frutto di un numero variabile di valutatori.

Nella realtà degli enti locali, soprattutto di piccole dimensioni, diventa centrale il ruolo del Nucleo di Valutazione, che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

A tal fine, il presidente dell'organismo di valutazione della performance promuove momenti di sintesi e di confronto, con lo scopo di omogeneizzare i criteri di valutazione e consentire ai valutatori un approccio quanto più possibile proiettato all'intera organizzazione piuttosto che alla singola specifica struttura di riferimento.

Tale modalità operativa consentirà di evitare possibili distorsioni del sistema e al contempo, contribuirà, alla crescita professionale di ogni singolo valutatore relativamente alla gestione delle risorse umane attribuite.

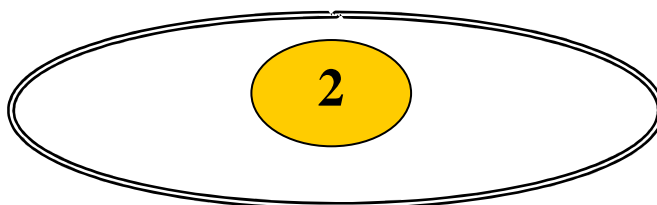
## COMUNICAZIONE

La comunicazione è un *requisito essenziale* perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su:
  - risultati attesi
  - risultati conseguiti
  - problemi gestionali
  - sviluppo delle prestazioni

## DESTINATARI

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale compresi i titolari di posizione organizzativa.



## 2. OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica. In questo senso viene utilizzato per l'erogazione dei compenso diretti ad incentivare il merito, la produttività e il miglioramento dei servizi secondo le modalità meglio descritte nell'allegato sub A) "Scheda di valutazione della prestazione".

Relativamente alla modalità di erogazione dell'indennità di risultato alle posizioni organizzative si fa espresso riferimento all'allegato sub B) "Indennità di risultato".

Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione. In questo senso viene utilizzato per la formulazione delle graduatorie per le progressioni economiche orizzontali secondo i criteri e relative pesature descritti negli allegati sub nell'allegato sub C) "Metodologia di valutazione dei criteri utilizzati per la progressione orizzontale" e sub D) "Pesatura dei criteri utilizzati per progressione orizzontale".

A tal fine, un sistema di valutazione delle prestazioni oltre ad essere uno strumento di giudizio, è rivolto a:

- inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;
- essere percepito dal management come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;
- evitare un metodo burocratico, ma un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;
- possedere criteri di misurazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente in modo che risponda ai requisiti di EQUITA' e di UTILITA'.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare "premi e punizioni". Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'ente, cioè il personale.



### 3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### a) L'oggetto della valutazione: obiettivi e comportamenti organizzativi

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione.
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (Rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica) che saranno specificati di seguito.

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la categoria D).

Al fine di valutare i risultati, sarà utilizzato il fattore:

#### **RISULTATI OTTENUTI**

Con questo fattore si vuole sottolineare la seconda dimensione della valutazione della prestazione, cioè i risultati; in questo fattore quindi concorreranno i punteggi attribuiti agli obiettivi del P.E.G., individuali e strategici, valutando quindi il rendimento e l'apporto quantitativo raggiunto da ogni persona coinvolta nel singolo obiettivo.

In questa area verranno anche inseriti gli obiettivi personali attribuiti ad ogni singolo lavoratore a inizio periodo, secondo i principi esposti precedentemente.

In sintesi quindi i sotto-fattori di valutazione saranno:

- Obiettivi derivati dal P.E.G;
- Obiettivi individuali o di gruppo;
- Obiettivi strategici (obiettivi complessivi dell'amministrazione che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale).

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, eventualmente espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

### **b) Caratteristiche generali degli obiettivi**

In generale, gli obiettivi rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

#### **Requisiti degli obiettivi:**

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- chiarezza e precisione: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- sinteticità: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti
- specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- ampiezza e generalità: la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- sfidanti: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- orientati alla soluzione di problemi: l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- adeguatamente selezionati: si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere



eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

### c) Gli elementi che compongono un obiettivo

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- tempi di realizzazione e conclusione: stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.
- Indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

### Processo per l'identificazione di un obiettivo

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

### INDICATORI

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

**Tempificati e tempestivi.** L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.

**Validi.** Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.

**Affidabili.** Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.

**Non ambigui.** L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.

**Misurabili.** Se un parametro non si può misurare non si può controllare.

**Completi.** Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.

**Rilevanti.** L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?

**Disponibili ed economici.** Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.

**Coerenti.** E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto delle caratteristiche dei processi;
- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

### **Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi**

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti.

**Nel caso delle amministrazioni pubbliche le diverse dimensioni / aree di valutazione dei risultati possono essere le seguenti:**

- competitività/ efficienza economico finanziaria;
- qualità e tempestività dei processi interni;
- equità e correttezza;
- sviluppo;
- soddisfazione utenza interna / esterna.

### **d) La valutazione ex post degli obiettivi**

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio (come illustrato nell'esempio in allegato).

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili: ad esempio, in un'azienda industriale l'obiettivo di produrre 100 pezzi l'ora.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";

- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di line.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

"Valutare" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

E' evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza ecc.

Alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti). Tuttavia, poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può scongiurare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi eventualmente di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;

- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la definizione e la successiva valutazione degli obiettivi assegnati si utilizzano le schede di cui all'allegato sub E) "Area dei risultati – Scheda obiettivo" che andranno a costituire l'ossatura del Piano annuale degli obiettivi.

Tali schede, in linea con il metodo proposto, prevedono:

- l'elenco degli obiettivi assegnati ad ogni area organizzativa dell'ente, che diventano gli obiettivi di ogni Responsabile di area, e i relativi pesi;
- la descrizione di ogni singolo obiettivo e la sua valutazione che può riguardare il rispetto dei tempi (raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi) o il valore realizzato con riferimento agli indicatori associati;
- una valutazione relativa all'apporto individuale del personale coinvolto e un'analisi sugli eventuali scostamenti;
- la valutazione del personale coinvolto che avviene in relazione al peso dell'obiettivo e all'apporto individuale.

#### **e) La valutazione dei comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

#### **LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all'inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concreta su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

### **1. RENDIMENTO QUALITATIVO**

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- L'iniziativa personale;
- la qualità della prestazione;
- La flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento
- Senso del ruolo.

### **2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE**

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici.

Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto- fattori in particolare sono:

- Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;
- capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;
- collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio
- capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.

### **3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

- Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;
- capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività.

Per la categoria D si aggiunge il fattore:

- Capacità di gestione del personale;

#### **4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

- Conoscenze generali della categoria;
- conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;
- Capacità professionali e tecniche;
- Confini del ruolo professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

##### **f) Periodicità della valutazione**

Si è già detto che il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

In linea con tali premesse, si propongono, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di valutazioni intermedie con cadenza quadrimestrale.

In occasione dei colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente calata nel suo ruolo.



## 4. GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione.

Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori (si vedano le schede allegate sub A).

*La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.*

Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione.

Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita scheda (Ponderazione dei fattori) allegato sub F "Tabella ponderazione dei fattori di valutazione per categoria".

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai tre sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 4 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.

Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

### **La valutazione finale della prestazione**

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati: P(B)



I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

**Dove X + Y = 100 %**

**ESEMPIO :P(T) = P(A) \* 80% + P(B) \* 20%**

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali – vedi tabella allegata sub G) “Tabella ponderazione valutazione comportamenti organizzativi e risultati”, che prevede un'importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento.

\*\*\*\*\*

## 5

**IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma), anche per l'attività svolta su progetti. In tale ultimo caso il capo che valuta raccoglie elementi sulla prestazione del valutato dal dirigente supervisore del progetto.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione di seguito presentate.

Abbiamo detto che le stesse varieranno in funzione dei singoli profili oggetto di valutazione, come illustrato di seguito.

Prima di procedere al colloquio con il dipendente, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- Il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- L'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo (es. obiettivi del Piano esecutivo di Gestione) e/o riferiti al settore – servizio o intersettoriali; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.
- Le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- Gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in

rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

#### **Durante il periodo di valutazione (6 mesi / 1 anno):**

- Il capo esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
  2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il capo annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

#### **Al termine del periodo di valutazione:**

1 - compila la scheda

- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze **già esplicitate** durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.
- N.B.** Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.
- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:
  - discutere fatti, dati, informazioni
  - analizzare problemi e le loro cause
  - definire possibilità di intervento

#### **LA REDAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE**

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione.

La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente

- (a) di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e
- (b) di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per conseguire tali obiettivi la scheda potrà articolarsi in diverse parti al fine di comprendere tutti gli elementi necessari.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Articolazione in fattori e sotto-fattori;

- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni.

I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare le proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

Allegato sub A)

## A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Nome, cognome valutato
------------------------

Periodo di valutazione	Data compilazione
------------------------	-------------------

<b>CATEGORIA :</b>	<b>AREA:</b>
<b>PROFILO PROFESSIONALE:</b>	

<b>AREA:</b>
<b>SERVIZIO/ U.O.:</b>
<b>RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:</b>

### AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

**LEGENDA:****A: NON ADEGUATO AL RUOLO****B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO****C: ADEGUATO AL RUOLO****D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO**

#### 1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>INIZIATIVA PERSONALE</b> Capacità di partecipazione alle azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali.		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Si adegua ai miglioramenti proposti e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e intraprende iniziative richieste dal profilo che ricopre finalizzate a conseguire migliori risultati.		
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO</b> Qualità dei risultati ottenuti Attenzione dimostrata al risultato Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha dimostrato un orientamento sufficiente/buono ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha dimostrato un distinto/ottimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		

<p><b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO E PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione. Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento; ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente/buona di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente/buono adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Apporta un contributo rilevante ai processi di cambiamento, dimostra coinvolgimento, partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e elevato adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
<p><b>SENSO DEL RUOLO</b> Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha elevate capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		

<b>TOTALE FATTORE 1</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

## 2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</b> Dimostra capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra distinte/ottime capacità di relazione con i colleghi assumendo un atteggiamento di cordialità e disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione. Favorisce lo scambio e la diffusione di informazioni e conoscenze.		
<b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti/buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando distinte/ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		



<p><b>SOLO PER CAT. D</b>  <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E GLI ORGANI DI INDIRIZZO</b>                  Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i superiori e gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati.                  Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.</p>		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; a volte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra una distinta/ottima capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, evitando situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

<b>TOTALE FATTORE 2</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

**CATEGORIE B-C-D**

**3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b>                      E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.                      E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
<p><b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN SITUAZIONI IMPREVISTE O CON INTENSI CARICHI DI LAVORO SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b>                      Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate</p>		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo soddisfacente al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva, anche in assenza di informazioni dettagliate, riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

<p><b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>                  Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.                  Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente/buono alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha mostrato distinte/ottime capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

<b>TOTALE FATTORE 3</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

**CATEGORIA D – POSIZIONI ORGANIZZAZIONE E COORDINATORI**

**3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b></p> <p>E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro e opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro rappresentando un punto di riferimento professionale.		
<p><b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN SITUAZIONI IMPREVISTE O CON INTENSI CARICHI DI LAVORO SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b></p> <p>Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate</p>		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo soddisfacente al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. E' esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività		

<p><b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>                  Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.                  Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente/buono alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha mostrato distinte/ottime capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto che si traduce in risparmi ed ottimizzazioni delle risorse. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
<p><b><u>SOLO PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE</u></b>  <b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b>                  E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri anche attraverso un equilibrato uso della delega.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona abilità nel motivare e gestire gli altri anche attraverso un equilibrato uso della delega.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima abilità nel motivare e gestire gli altri anche attraverso un equilibrato uso della delega e sa far fronte a situazioni impreviste.		
<p><b><u>SOLO PER COORDINATORI</u></b>  <b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b>                  E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Deve sviluppare la capacità di coordinare il personale attraverso una attenta programmazione delle attività.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona capacità di coordinare e motivare il personale		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima abilità nel coordinare e motivare il personale ed è in grado di risolvere anche situazioni impreviste di lavoro.		

<b>TOTALE FATTORE 3</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

**4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</b>                      Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente                      In particolare:                      per la categoria D:                      - conoscenze normative generali degli Enti Locali                      - conoscenze economiche e di programmazione e controllo                      - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro                      - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p> <p>per la categoria C:                      - conoscenze normative generali degli Enti Locali                      - conoscenze economiche e di programmazione e controllo                      - conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.                      - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p> <p>per la categoria B:                      - conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali                      - conoscenze elementari economiche e di programmazione e controllo                      - Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.                      - conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline</p>		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Dimostra conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente/buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Dimostra conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere una distinta/ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Dimostra aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Mantiene un costante aggiornamento e ha alte capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

<p><b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</b></p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</li> <li>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali</li> <li>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</li> <li>- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</li> </ul> <p>In particolare, per la categoria B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro</li> <li>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e conoscenze approfondite delle attività di competenza.</li> <li>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.</li> </ul>			<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
			<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Dimostra conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
			<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente/buona preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Dimostra conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento dimostra un livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
			<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere una distinta/ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Dimostra aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento dimostra valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche. Mantiene un costante aggiornamento e ha alte capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

<b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessita di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessita di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessita di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere sufficienti/buone capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità adeguata di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti/buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere distinte/ottime capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Elevate capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevate capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Elevate capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente/buona capacità di arricchire e allargare le proprie competenze.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una elevata capacità di arricchire e allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

<b>TOTALE FATTORE 4</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI</b>	



**AREA DEI RISULTATI**

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI INDIVIDUALI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DEL P.E.G. E STRATEGICI</b>						
<b>TITOLO OBIETTIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTI</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>Valutazione In trentesimi</b>	<b>Valut. Ponderata</b>
OBIETTIVO N.1	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito.		
OBIETTIVO N.2	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
OBIETTIVO N.3	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito.		
OBIETTIVO N.4	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito.		
<b>TOTALE OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	<b>100%</b>			<b>TOTALE PUNTEGGIO DEI RISULTATI IN TRENTESIMI</b>		

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	
<b>PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>P(A)</b>
<b>PUNTEGGIO DEI RISULTATI (OBIETTIVI)</b>	<b>P(B)</b>
<b>Es. Cat. D</b> <b><math>P(T) = P(A) * 70\% + P(B) * 30\%</math></b> (Vedi Tabella ponderazione delle valutazioni)	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

Osservazioni del valutato

Osservazioni del redattore del rapporto

Andamento della prestazione del valutato (esprimere un giudizio sulla prestazione del collaboratore in rapporto al passato):

---



---



---



---

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE PROPOSTE		
FORMAZIONE	CONTENUTI PROPOSTI	ALTRE ESPERIENZE (arricchimento professionale, rotazione della mansione, incarichi specifici, progetti ecc..)
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Firma del valutatore

---

Per ricevuta:

Data:

Firma del valutato

---

Allegato sub B)

### MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

La valutazione delle posizioni organizzative attiene all'area dei comportamenti e all'area dei risultati secondo quanto previsto dalla tabella allegato sub G per la categoria D.

Relativamente all'area dei risultati gli obiettivi assegnati corrispondono agli obiettivi di area e la valutazione corrisponderà all'esito della valutazione complessiva di cui alla scheda obiettivo allegato sub E - 1° foglio.

L'erogazione della retribuzione di risultato ai Responsabili di Area – titolari di posizioni organizzative avviene con le seguenti percentuali riferite alla retribuzione di posizione attribuita al singolo responsabile e con riguardo alla valutazione conseguita:

per punteggio pari a 18/30                      10%

per punteggio da 28/30 a 30/30            25%

per punteggi compresi tra 18/30 e 28/30 si applicano le percentuali calcolate in proporzione per interpolazione lineare

per punteggi pari o inferiori a 17/30 non si assegna la retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato non sarà erogata ai dipendenti incaricati di posizione organizzativa che nel corso dell'anno non hanno prestato almeno 130 giorni di servizio effettivo. Sono fatte salve le cessazioni dal servizio per le quali il periodo viene riproporzionato.

Vengono inoltre fatti salvi i nuovi conferimenti e le revoche derivanti da modifiche alla struttura organizzativa per le quali il periodo viene riproporzionato.

N.B. I primi 3 paragrafi corrispondono all'ex art. 68 bis introdotto nel previgente regolamento di organizzazione degli uffici e servizi con deliberazione di giunta comunale n. 61 del 25.5.2009.

Allegato sub C)

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI CRITERI UTILIZZATI PER LA  
PROGRESSIONE ORIZZONTALE  
(integrazione con deliberazione di G.C. n. 90 DEL 31.08.2009)**

**Esperienza acquisita:**

La relativa valutazione corrisponde alla medie delle valutazioni dei fattori 1 "Conoscenze generali della categoria", 2 "Conoscenze specialistiche del ruolo....." e 3 "Capacità professionale e tecnica" dell'area 4 "Competenza professionale e capacità tecnica" desunte dalla scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente.

**Risultati ottenuti:**

La relativa valutazione corrisponde alla media della valutazione finale dell'area dei risultati (obiettivi), e della valutazione finale dell'area 3 "Capacità organizzative e di gestione" desunte dalla scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, secondo il sistema adottato dall'Ente.

**Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale:**

La relativa valutazione corrisponde al fattore 4 "Confini del ruolo professionale" dell'area 4 "Competenza professionale e capacità tecnica" della scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente.

**Impegno e qualità della prestazione individuale:**

La relativa valutazione corrisponde al fattore 2 "Qualità della prestazione:attenzione al risultato" dell'area 1 "Rendimento qualitativo ....." della scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente.

**Elementi integrativi per gli ultimi passaggi nelle categorie B e C per tutti i passaggi della categoria D:**

La relativa valutazione corrisponde alla media della valutazione dei seguenti fattori della scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente:

fattore 1 "Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori" dell'area 2 "Integrazione personale nell'organizzazione ....."

fattore 3 "Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio" dell'area 2 "Integrazione personale nell'organizzazione ....."

Fattore 3 "Flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento" dell'Area 1 "Rendimento qualitativo ....."

Fattore 1 "Iniziativa personale" dell'Area 1 "Rendimento qualitativo ....."

Allegato sub D)

**PESATURA DEI CRITERI UTILIZZATI PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE**  
 inserito a seguito abrogazione implicita avvenuta con la sottoscrizione del C.C.D.I. 2013-2015 della precedente  
 previsione contenuta nel CCDI 2002-200

Per la pesatura dei criteri si applicano i seguenti valori

Categoria	Esperienza acquisita	Risultati ottenuti	Arricchimento professionale	Impegno e qualità della prestazione	Elementi integrativi
B - C passaggio alla 1^ p.e successiva ai trattamenti iniziali tabellari	30	20	25	25	---
B - C passaggio alla 2^ p.e successiva ai trattamenti iniziali tabellari e fino alla penultima	--	25	30	45	--
B - C passaggio all'ultima p.e	--	30	30	30	10
D per tutti i passaggi	--	40	20	20	20

Allegato sub E)

AREA DEI RISULTATI - SCHEDA OBIETTIVO

Area n. area Descrizione area  
 Responsabile Cognome e nome responsabile

Obiettivi		Grado di raggiungimento dell'obiettivo	Peso	Attribuzione
n. obiettivo	Titolo obiettivo		Peso obiettivo	
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. obiettivo	Titolo obiettivo		Peso obiettivo	
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. obiettivo	Titolo obiettivo		Peso obiettivo	
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
			100%	Totale % raggiunto

AREA DEI RISULTATI - SCHEDA OBIETTIVO

Area	n. area	descrizione area		
Obiettivo	1.01	Titolo obiettivo		
Descrizione	Descrizione obiettivo			
Trasversalità con altre aree				
Riferimento ad obiettivi di mandato o RPP				
Indicatore	Misuratore	Valore atteso	Valore realizzato	Grado di raggiungimento dell'obiettivo

Informazioni e dati necessari per la misurazione	

Personale coinvolto			
Cognome e nome	Categoria	% apporto individuale, quali-quantitativo (a preventivo)	% apporto individuale, quali-quantitativo (a consuntivo)

Note/Motivazioni eventuale scostamento:



AREA DEI RISULTATI - SCHEDA OBIETTIVO

COMUNE DI SILEA - provincia di Treviso						
	1.01	1.02	1.03	1.04	1.05	TOT.
	Titolo obiettivo 1	Titolo obiettivo 2	Titolo obiettivo 3	Titolo obiettivo 4	Titolo obiettivo 5	
PESO OBIETTIVO	peso %	peso %	peso %	peso %	peso %	100%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	
	1.01	1.02	1.03	1.04	1.05	TOT.
	Titolo obiettivo 1	Titolo obiettivo 2	Titolo obiettivo 3	Titolo obiettivo 4	Titolo obiettivo 5	
pesatura collaboratori						
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%

Allegato sub F)

### TABELLA PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE PER CATEGORIA

Tabella di determinazione del peso dei singoli fattori di valutazione per le diverse categorie professionali.

Il peso è espresso in percentuale e si applica alla valutazione del singolo fattore.

#### PONDERAZIONE DE FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

Cat.	Gruppi prof.li	Rendimento qualitativo				Integrazione nell'organizzaz.				Capacità organizz.e gestionali				Competenze professionali			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
D	Posiz.org Coord.uff	30	20	20	30	25	20	30	25	30	25	15	30	20	30	20	30
D	Tutti profili	25	25	25	25	30	20	30	20	35	25	40		20	30	25	25
C	Tutti profili	20	25	30	25	35	40	25		30	40	30		15	25	35	25
C	Coord. Operai	25	25	30	20	30	45	25		40	25	35		15	20	40	25
B	Tutti profili	20	25	35	20	30	45	25		30	45	25		10	20	50	20

Allegato sub G)

**TABELLA PONDERAZIONE VALUTAZIONE  
COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI E RISULTATI**

AREE VALUTATIVE	Cat. B - Pos. Econ. Iniziale B1	Cat. B - Pos. Econ. Iniziale B3	Cat. C	Cat. D
Comportamenti organizzativi: 1. Rendimento qualitativo 2. Integrazione personale nell'organizzazione 3. Capacità organizzative e di gestione 4. Competenza professionale e capacità tecnica	80%	80%	70%	60%
Risultati: 1. Obiettivi / risultati individuali di PEG e strategici	20%	20%	30%	40%

**COMUNE DI SILEA**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE  
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

**"Manuale operativo"**

**Adottato con deliberazione di G.C. n. 80 del 14.07.2008**

**s.m.i.:**

**Deliberazione di G.C. n. 90 del 31.08.2009**

**Deliberazione di G.C. n. 61 del 27.06.2013**

# CONTENUTI

## 1. PREMESSA METODOLOGICA

## 2. OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

### 3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### **3.a L'oggetto della valutazione: obiettivi e comportamenti organizzativi**

##### **3.b Caratteristiche generali degli obiettivi**

##### **3.c Gli elementi che compongono un obiettivo**

##### **3.d La valutazione ex post degli obiettivi**

##### **3.e La valutazione dei comportamenti organizzativi**

##### **3.f Periodicità della valutazione**

## 4. ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

## 5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

**1**

## **1. PREMESSA METODOLOGICA**

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata “valutazione”. Il compito di valutare rappresenta l’aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

Sono completamente superati i modelli organizzativi che riservano ad alcune funzioni specializzate interne o esterne il compito della valutazione del personale e del suo ruolo. Nelle organizzazioni di successo che hanno immagine e mercato in sviluppo e creano un clima interno motivato e integrato, la valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L’assunto etico della valutazione è il seguente:

- ☛ la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell’organizzazione che della persona;
- ☛ essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- ☛ essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L’assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- ☛ i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- ☛ pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- ☛ la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- ☛ la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- ☛ il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- ☛ il Potenziamiento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all’universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamiento) questo documento affronta la **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**.

## **LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE**

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

### **FREQUENZA**

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

### **TECNICA**

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del **COMPORTAMENTO** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai **RISULTATI**.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

### **RESPONSABILITA'**

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una efficace e completa valutazione.

A questo scopo - qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione del progetto - il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti nell'eventualità che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altre aree.

L'attività di revisione della valutazione formulata dal capo diretto - di cui al punto successivo - riguarda anzitutto la verifica dell'omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai capi diretti (primo valutatore). In tal senso, quindi, si esprime il ruolo del c.d. "Secondo valutatore".

### **REVISIONE**

Tenuto conto che la cultura organizzativa deve essere orientata al benessere organizzativo, all'incentivazione dello spirito di squadra, alla responsabilizzazione della dirigenza e alla condivisione degli obiettivi, la garanzia di una corretta gestione del processo di misurazione e valutazione della performance diventa un fattore imprescindibile, ancor più se in presenza di obiettivi trasversali.

E' pertanto indispensabile supportare i valutatori durante tutto l'iter del processo e, in modo particolare, nella sua fase finale.

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

La valutazione espressa dal capo diretto deve, pertanto, essere revisionata dal suo superiore al fine di omogeneizzare il giudizio espresso.

Pertanto, il ruolo del secondo valutatore è indispensabile per assicurare che il sistema di valutazione tenda verso l'eliminazione delle criticità implicite nella circostanza che le valutazioni sono frutto di un numero variabile di valutatori.

Nella realtà degli enti locali, soprattutto di piccole dimensioni, diventa centrale il ruolo del Nucleo di Valutazione, che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

A tal fine, il presidente dell'organismo di valutazione della performance promuove momenti di sintesi e di confronto, con lo scopo di omogeneizzare i criteri di valutazione e consentire ai valutatori un approccio quanto più possibile proiettato all'intera organizzazione piuttosto che alla singola specifica struttura di riferimento.

Tale modalità operativa consentirà di evitare possibili distorsioni del sistema e al contempo, contribuirà, alla crescita professionale di ogni singolo valutatore relativamente alla gestione delle risorse umane attribuite.

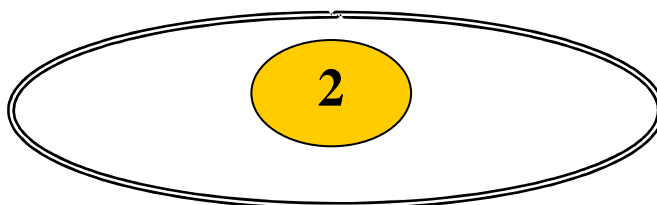
## COMUNICAZIONE

La comunicazione è un *requisito essenziale* perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su:
  - risultati attesi
  - risultati conseguiti
  - problemi gestionali
  - sviluppo delle prestazioni

## DESTINATARI

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale compresi i titolari di posizione organizzativa.





## 2. OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica. In questo senso viene utilizzato per l'erogazione dei compenso diretti ad incentivare il merito, la produttività e il miglioramento dei servizi secondo le modalità meglio descritte nell'allegato sub A) "Scheda di valutazione della prestazione".

Relativamente alla modalità di erogazione dell'indennità di risultato alle posizioni organizzative si fa espresso riferimento all'allegato sub B) "Indennità di risultato".

Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione. In questo senso viene utilizzato per la formulazione delle graduatorie per le progressioni economiche orizzontali secondo i criteri e relative pesature descritti negli allegati sub nell'allegato sub C) "Metodologia di valutazione dei criteri utilizzati per la progressione orizzontale" e sub D) "Pesatura dei criteri utilizzati per progressione orizzontale".

A tal fine, un sistema di valutazione delle prestazioni oltre ad essere uno strumento di giudizio, è rivolto a:

- inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;
- essere percepito dal management come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;
- evitare un metodo burocratico, ma un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;
- possedere criteri di misurazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente in modo che risponda ai requisiti di EQUITA' e di UTILITA'.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare "premi e punizioni". Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'ente, cioè il personale.



### 3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### a) L'oggetto della valutazione: obiettivi e comportamenti organizzativi

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione.
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (Rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica) che saranno specificati di seguito.

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la categoria D).

Al fine di valutare i risultati, sarà utilizzato il fattore:

#### **RISULTATI OTTENUTI**

Con questo fattore si vuole sottolineare la seconda dimensione della valutazione della prestazione, cioè i risultati; in questo fattore quindi concorreranno i punteggi attribuiti agli obiettivi del P.E.G., individuali e strategici, valutando quindi il rendimento e l'apporto quantitativo raggiunto da ogni persona coinvolta nel singolo obiettivo.

In questa area verranno anche inseriti gli obiettivi personali attribuiti ad ogni singolo lavoratore a inizio periodo, secondo i principi esposti precedentemente.

In sintesi quindi i sotto-fattori di valutazione saranno:

- Obiettivi derivati dal P.E.G;
- Obiettivi individuali o di gruppo;
- Obiettivi strategici (obiettivi complessivi dell'amministrazione che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale).

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, eventualmente espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

### **b) Caratteristiche generali degli obiettivi**

In generale, gli obiettivi rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

#### **Requisiti degli obiettivi:**

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- chiarezza e precisione: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- sinteticità: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti
- specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- ampiezza e generalità: la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- sfidanti: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- orientati alla soluzione di problemi: l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- adeguatamente selezionati: si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere

eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

### c) Gli elementi che compongono un obiettivo

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- tempi di realizzazione e conclusione: stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.
- Indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

### Processo per l'identificazione di un obiettivo

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

### INDICATORI

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

**Tempificati e tempestivi.** L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.

**Validi.** Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.

**Affidabili.** Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.

**Non ambigui.** L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.

**Misurabili.** Se un parametro non si può misurare non si può controllare.

**Completi.** Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.

**Rilevanti.** L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?

**Disponibili ed economici.** Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.

**Coerenti.** E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto delle caratteristiche dei processi;
- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

### **Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi**

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti.

**Nel caso delle amministrazioni pubbliche le diverse dimensioni / aree di valutazione dei risultati possono essere le seguenti:**

- competitività/ efficienza economico finanziaria;
- qualità e tempestività dei processi interni;
- equità e correttezza;
- sviluppo;
- soddisfazione utenza interna / esterna.

### **d) La valutazione ex post degli obiettivi**

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio (come illustrato nell'esempio in allegato).

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili: ad esempio, in un'azienda industriale l'obiettivo di produrre 100 pezzi l'ora.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";

- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di line.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

"Valutare" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

E' evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza ecc.

Alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti). Tuttavia, poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può scongiurare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi eventualmente di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;

- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la definizione e la successiva valutazione degli obiettivi assegnati si utilizzano le schede di cui all'allegato sub E) "Area dei risultati – Scheda obiettivo" che andranno a costituire l'ossatura del Piano annuale degli obiettivi.

Tali schede, in linea con il metodo proposto, prevedono:

- l'elenco degli obiettivi assegnati ad ogni area organizzativa dell'ente, che diventano gli obiettivi di ogni Responsabile di area, e i relativi pesi;
- la descrizione di ogni singolo obiettivo e la sua valutazione che può riguardare il rispetto dei tempi (raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi) o il valore realizzato con riferimento agli indicatori associati;
- una valutazione relativa all'apporto individuale del personale coinvolto e un'analisi sugli eventuali scostamenti;
- la valutazione del personale coinvolto che avviene in relazione al peso dell'obiettivo e all'apporto individuale.

#### **e) La valutazione dei comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

#### **LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all'inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concreta su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

### **1. RENDIMENTO QUALITATIVO**

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- L'iniziativa personale;
- la qualità della prestazione;
- La flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento
- Senso del ruolo.

### **2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE**

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici.

Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto- fattori in particolare sono:

- Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;
- capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;
- collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio
- capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.

### **3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

- Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;
- capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività.

Per la categoria D si aggiunge il fattore:

- Capacità di gestione del personale;



#### **4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

- Conoscenze generali della categoria;
- conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;
- Capacità professionali e tecniche;
- Confini del ruolo professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

##### **f) Periodicità della valutazione**

Si è già detto che il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

In linea con tali premesse, si propongono, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di valutazioni intermedie con cadenza quadrimestrale.

In occasione dei colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente calata nel suo ruolo.



## 4. GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione.

Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori (si vedano le schede allegate sub A).

*La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.*

Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione.

Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita scheda (Ponderazione dei fattori) allegato sub F "Tabella ponderazione dei fattori di valutazione per categoria".

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai tre sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 4 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.

Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

### **La valutazione finale della prestazione**

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati: P(B)

I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

**Dove X + Y = 100 %**

**ESEMPIO :P(T) = P(A) \* 80% + P(B) \* 20%**

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali – vedi tabella allegata sub G) “Tabella ponderazione valutazione comportamenti organizzativi e risultati”, che prevede un'importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento.

\*\*\*\*\*

## 5

**IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma), anche per l'attività svolta su progetti. In tale ultimo caso il capo che valuta raccoglie elementi sulla prestazione del valutato dal dirigente supervisore del progetto.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione di seguito presentate.

Abbiamo detto che le stesse varieranno in funzione dei singoli profili oggetto di valutazione, come illustrato di seguito.

Prima di procedere al colloquio con il dipendente, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- Il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- L'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo (es. obiettivi del Piano esecutivo di Gestione) e/o riferiti al settore – servizio o intersettoriali; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.
- Le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- Gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in

rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

### **Durante il periodo di valutazione (6 mesi / 1 anno):**

- Il capo esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
  2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il capo annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

### **Al termine del periodo di valutazione:**

1 - compila la scheda

- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze **già esplicitate** durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.
- N.B.** Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.
- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:
  - discutere fatti, dati, informazioni
  - analizzare problemi e le loro cause
  - definire possibilità di intervento

### ***LA REDAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE***

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione.

La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente

(a) di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e

(b) di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per conseguire tali obiettivi la scheda potrà articolarsi in diverse parti al fine di comprendere tutti gli elementi necessari.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Articolazione in fattori e sotto-fattori;

- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni.

I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare le proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

Allegato sub A)

## **A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

Nome, cognome valutato
------------------------

Periodo di valutazione	Data compilazione
------------------------	-------------------

<b>CATEGORIA :</b>	<b>AREA:</b>
<b>PROFILO PROFESSIONALE:</b>	

<b>AREA:</b>
<b>SERVIZIO/ U.O.:</b>
<b>RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:</b>



**AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI****LEGENDA:****A: NON ADEGUATO AL RUOLO****B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO****C: ADEGUATO AL RUOLO****D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO****1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>INIZIATIVA PERSONALE</b> Capacità di partecipazione alle azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali.		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Si adegua ai miglioramenti proposti e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e intraprende iniziative richieste dal profilo che ricopre finalizzate a conseguire migliori risultati.		
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO</b> Qualità dei risultati ottenuti Attenzione dimostrata al risultato Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha dimostrato un orientamento sufficiente/buono ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha dimostrato un distinto/ottimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		

<p><b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO E PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione. Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento; ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha dimostrato una capacità sufficiente/buona di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente/buono adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Apporta un contributo rilevante ai processi di cambiamento, dimostra coinvolgimento, partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e elevato adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
<p><b>SENSO DEL RUOLO</b> Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha elevate capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		

<b>TOTALE FATTORE 1</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

## 2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</b> Dimostra capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra distinte/ottime capacità di relazione con i colleghi assumendo un atteggiamento di cordialità e disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione. Favorisce lo scambio e la diffusione di informazioni e conoscenze.		
<b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti/buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando distinte/ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		

<p><b>SOLO PER CAT. D</b>  <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E GLI ORGANI DI INDIRIZZO</b>                  Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i superiori e gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati.                  Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.</p>		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; a volte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra una distinta/ottima capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, evitando situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

<b>TOTALE FATTORE 2</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>		
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

**CATEGORIE B-C-D**

**3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b>                      E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.                      E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
<p><b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN SITUAZIONI IMPREVISTE O CON INTENSI CARICHI DI LAVORO SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b>                      Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate</p>		<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo soddisfacente al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva, anche in assenza di informazioni dettagliate, riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

<p><b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>                  Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.                  Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente/buono alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha mostrato distinte/ottime capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

<b>TOTALE FATTORE 3</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

**CATEGORIA D – POSIZIONI ORGANIZZAZIONE E COORDINATORI**

**3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO</b>                      E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.                      E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro e opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro rappresentando un punto di riferimento professionale.		
<p><b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN SITUAZIONI IMPREVISTE O CON INTENSI CARICHI DI LAVORO SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b>                      Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate</p>		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo soddisfacente al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa. E' esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività		

<p><b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>                  Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.                  Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha contribuito in modo sufficiente/buono alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha mostrato distinte/ottime capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto che si traduce in risparmi ed ottimizzazioni delle risorse. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
<p><u><b>SOLO PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b></u>  <b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b>                  E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri anche attraverso un equilibrato uso della delega.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona abilità nel motivare e gestire gli altri anche attraverso un equilibrato uso della delega.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima abilità nel motivare e gestire gli altri anche attraverso un equilibrato uso della delega e sa far fronte a situazioni impreviste.		
<p><u><b>SOLO PER COORDINATORI</b></u>  <b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b>                  E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.</p>	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Deve sviluppare la capacità di coordinare il personale attraverso una attenta programmazione delle attività.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Ha una sufficiente/buona capacità di coordinare e motivare il personale		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Ha una distinta/ottima abilità nel coordinare e motivare il personale ed è in grado di risolvere anche situazioni impreviste di lavoro.		

<b>TOTALE FATTORE 3</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--



**4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
<p><b>CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA</b>                      Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente                      In particolare:                      per la categoria D:                      - conoscenze normative generali degli Enti Locali                      - conoscenze economiche e di programmazione e controllo                      - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro                      - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p> <p>per la categoria C:                      - conoscenze normative generali degli Enti Locali                      - conoscenze economiche e di programmazione e controllo                      - conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.                      - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p> <p>per la categoria B:                      - conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali                      - conoscenze elementari economiche e di programmazione e controllo                      - Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc.                      - conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline</p>		<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Dimostra conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente/buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Dimostra conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere una distinta/ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Dimostra aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Mantiene un costante aggiornamento e ha alte capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

<p><b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</b></p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro</li> <li>- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali</li> <li>- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro</li> <li>- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</li> </ul> <p>In particolare, per la categoria B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro</li> <li>- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e conoscenze approfondite delle attività di competenza.</li> <li>- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.</li> </ul>			<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
			<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Dimostra conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
			<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere una sufficiente/buona preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Dimostra conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento dimostra un livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
			<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere una distinta/ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Dimostra aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento dimostra valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche. Mantiene un costante aggiornamento e ha alte capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

<b>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessita di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessita di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessita di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere sufficienti/buone capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità adeguata di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti/buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere distinte/ottime capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Elevate capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevate capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Elevate capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<b>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	<b>A</b>	<b>0 - 12</b>	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze.		
	<b>C</b>	<b>18-25</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente/buona capacità di arricchire e allargare le proprie competenze.		
	<b>D</b>	<b>26-30</b>	Dimostra di avere acquisito nel tempo una elevata capacità di arricchire e allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

<b>TOTALE FATTORE 4</b>				<b>TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI</b>	
-------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI ORG.VI</b>	

**AREA DEI RISULTATI**

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI INDIVIDUALI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DEL P.E.G. E STRATEGICI</b>						
<b>TITOLO OBIETTIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO</b>	<b>PUNTI</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>Valutazione In trentesimi</b>	<b>Valut. Ponderata</b>
OBIETTIVO N.1	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito.		
OBIETTIVO N.2	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 - 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
OBIETTIVO N.3	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito.		
OBIETTIVO N.4	%	<b>A</b>	<b>0 – 12</b>	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		<b>B</b>	<b>13 – 17</b>	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		<b>C</b>	<b>18 - 21</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente		
		<b>D</b>	<b>22 - 25</b>	L'obiettivo è stato conseguito a livello buono		
		<b>E</b>	<b>26 – 30</b>	L'obiettivo è stato pienamente conseguito.		
<b>TOTALE OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	<b>100%</b>			<b>TOTALE PUNTEGGIO DEI RISULTATI IN TRENTESIMI</b>		

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	
<b>PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>P(A)</b>
<b>PUNTEGGIO DEI RISULTATI (OBIETTIVI)</b>	<b>P(B)</b>
<b>Es. Cat. D</b> <b><math>P(T) = P(A) * 70\% + P(B) * 30\%</math></b> (Vedi Tabella ponderazione delle valutazioni)	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

Osservazioni del valutato

Osservazioni del redattore del rapporto

Andamento della prestazione del valutato (esprimere un giudizio sulla prestazione del collaboratore in rapporto al passato):

---



---



---



---

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE PROPOSTE		
FORMAZIONE	CONTENUTI PROPOSTI	ALTRE ESPERIENZE (arricchimento professionale, rotazione della mansione, incarichi specifici, progetti ecc..)
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Firma del valutatore

---

Per ricevuta:

Data:

Firma del valutato

---

Allegato sub B)

### MODALITA' DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

La valutazione delle posizioni organizzative attiene all'area dei comportamenti e all'area dei risultati secondo quanto previsto dalla tabella allegato sub G per la categoria D.

Relativamente all'area dei risultati gli obiettivi assegnati corrispondono agli obiettivi di area e la valutazione corrisponderà all'esito della valutazione complessiva di cui alla scheda obiettivo allegato sub E - 1° foglio.

L'erogazione della retribuzione di risultato ai Responsabili di Area – titolari di posizioni organizzative avviene con le seguenti percentuali riferite alla retribuzione di posizione attribuita al singolo responsabile e con riguardo alla valutazione conseguita:

per punteggio pari a 18/30                      10%

per punteggio da 28/30 a 30/30            25%

per punteggi compresi tra 18/30 e 28/30 si applicano le percentuali calcolate in proporzione per interpolazione lineare

per punteggi pari o inferiori a 17/30 non si assegna la retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato non sarà erogata ai dipendenti incaricati di posizione organizzativa che nel corso dell'anno non hanno prestato almeno 130 giorni di servizio effettivo. Sono fatte salve le cessazioni dal servizio per le quali il periodo viene riproporzionato.

Vengono inoltre fatti salvi i nuovi conferimenti e le revoche derivanti da modifiche alla struttura organizzativa per le quali il periodo viene riproporzionato.

N.B. I primi 3 paragrafi corrispondono all'ex art. 68 bis introdotto nel previgente regolamento di organizzazione degli uffici e servizi con deliberazione di giunta comunale n. 61 del 25.5.2009.

Allegato sub C)

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI CRITERI UTILIZZATI PER LA  
PROGRESSIONE ORIZZONTALE  
(integrazione con deliberazione di G.C. n. 90 DEL 31.08.2009)**

**Esperienza acquisita:**

La relativa valutazione corrisponde alla medie delle valutazioni dei fattori 1 "Conoscenze generali della categoria", 2 "Conoscenze specialistiche del ruolo....." e 3 "Capacità professionale e tecnica" dell'area 4 "Competenza professionale e capacità tecnica" desunte dalla scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente.

**Risultati ottenuti:**

La relativa valutazione corrisponde alla media della valutazione finale dell'area dei risultati (obiettivi), e della valutazione finale dell'area 3 "Capacità organizzative e di gestione" desunte dalla scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, secondo il sistema adottato dall'Ente.

**Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale:**

La relativa valutazione corrisponde al fattore 4 "Confini del ruolo professionale" dell'area 4 "Competenza professionale e capacità tecnica" della scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente.

**Impegno e qualità della prestazione individuale:**

La relativa valutazione corrisponde al fattore 2 "Qualità della prestazione: attenzione al risultato" dell'area 1 "Rendimento qualitativo ....." della scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente.

**Elementi integrativi per gli ultimi passaggi nelle categorie B e C per tutti i passaggi della categoria D:**

La relativa valutazione corrisponde alla media della valutazione dei seguenti fattori della scheda di valutazione della prestazione del personale dipendente, adottata dall'Ente:

fattore 1 "Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori" dell'area 2 "Integrazione personale nell'organizzazione ....."

fattore 3 "Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio" dell'area 2 "Integrazione personale nell'organizzazione ....."

Fattore 3 "Flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento" dell'Area 1 "Rendimento qualitativo ....."

Fattore 1 "Iniziativa personale" dell'Area 1 "Rendimento qualitativo ....."



Allegato sub D)

**PESATURA DEI CRITERI UTILIZZATI PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE**  
 inserito a seguito abrogazione implicita avvenuta con la sottoscrizione del C.C.D.I. 2013-2015 della precedente  
 previsione contenuta nel CCDI 2002-200

Per la pesatura dei criteri si applicano i seguenti valori

Categoria	Esperienza acquisita	Risultati ottenuti	Arricchimento professionale	Impegno e qualità della prestazione	Elementi integrativi
B - C passaggio alla 1 <sup>a</sup> p.e successiva ai trattamenti iniziali tabellari	30	20	25	25	---
B - C passaggio alla 2 <sup>a</sup> p.e successiva ai trattamenti iniziali tabellari e fino alla penultima	--	25	30	45	--
B - C passaggio all'ultima p.e	--	30	30	30	10
D per tutti i passaggi	--	40	20	20	20

Allegato sub E)

AREA DEI RISULTATI - SCHEDA OBIETTIVO

Area n. area Descrizione area  
 Responsabile Cognome e nome responsabile

Obiettivi		Grado di raggiungimento dell'obiettivo	Peso	Attribuzione
n. obiettivo	Titolo obiettivo		Peso obiettivo	
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. obiettivo	Titolo obiettivo		Peso obiettivo	
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. obiettivo	Titolo obiettivo		Peso obiettivo	
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
n. indicatore	Descrizione indicatore	% raggiungimento indicatore	Peso indicatore	% attribuita
			100%	Totale % raggiunto

AREA DEI RISULTATI - SCHEDA OBIETTIVO

Area	n. area	descrizione area		
Obiettivo	1.01	Titolo obiettivo		
Descrizione	Descrizione obiettivo			
Trasversalità con altre aree				
Riferimento ad obiettivi di mandato o RPP				
Indicatore	Misuratore	Valore atteso	Valore realizzato	Grado di raggiungimento dell'obiettivo

Informazioni e dati necessari per la misurazione

Personale coinvolto			
Cognome e nome	Categoria	% apporto individuale, quali-quantitativo (a preventivo)	% apporto individuale, quali-quantitativo (a consuntivo)

Note/Motivazioni eventuale scostamento:

AREA DEI RISULTATI - SCHEDA OBIETTIVO

COMUNE DI SILEA - provincia di Treviso						
	1.01	1.02	1.03	1.04	1.05	TOT.
	Titolo obiettivo 1	Titolo obiettivo 2	Titolo obiettivo 3	Titolo obiettivo 4	Titolo obiettivo 5	
PESO OBIETTIVO	peso %	peso %	peso %	peso %	peso %	100%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
Cognome e Nome						0%
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	
	1.01	1.02	1.03	1.04	1.05	TOT.
	Titolo obiettivo 1	Titolo obiettivo 2	Titolo obiettivo 3	Titolo obiettivo 4	Titolo obiettivo 5	
pesatura collaboratori						
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%
Cognome e nome						100%

Allegato sub F)

**TABELLA PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE PER CATEGORIA**

Tabella di determinazione del peso dei singoli fattori di valutazione per le diverse categorie professionali.

Il peso è espresso in percentuale e si applica alla valutazione del singolo fattore.

PONDERAZIONE DE FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

Cat.	Gruppi prof.li	Rendimento qualitativo				Integrazione nell'organizzaz.				Capacità organizz.e gestionali				Competenze professionali			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
D	Posiz.org Coord.uff	30	20	20	30	25	20	30	25	30	25	15	30	20	30	20	30
D	Tutti profili	25	25	25	25	30	20	30	20	35	25	40		20	30	25	25
C	Tutti profili	20	25	30	25	35	40	25		30	40	30		15	25	35	25
C	Coord. Operai	25	25	30	20	30	45	25		40	25	35		15	20	40	25
B	Tutti profili	20	25	35	20	30	45	25		30	45	25		10	20	50	20

Allegato sub G)

**TABELLA PONDERAZIONE VALUTAZIONE  
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E RISULTATI**

AREE VALUTATIVE	Cat. B - Pos. Econ. Iniziale B1	Cat. B - Pos. Econ. Iniziale B3	Cat. C	Cat. D
Comportamenti organizzativi: 1. Rendimento qualitativo 2. Integrazione personale nell'organizzazione 3. Capacità organizzative e di gestione 4. Competenza professionale e capacità tecnica	80%	80%	70%	60%
Risultati: 1. Obiettivi / risultati individuali di PEG e strategici	20%	20%	30%	40%