

COMUNE DI SAN FIOR

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
PRESTAZIONE**

“Manuale operativo”

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 La valutazione ex post degli obiettivi

3.c La valutazione dei comportamenti organizzativi

3.d Periodicità della valutazione

4. ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

6. ALLEGATI

7. UTILIZZO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE



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 Potenziamento 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 Potenziamento) 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, che può non coincidere con la figura del Responsabile del Servizio, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione 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".

La valutazione dei titolari di posizioni organizzative è affidata al Nucleo di Valutazione.

REVISIONE

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 (Responsabile del Servizio) 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.

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 dipendente non titolare di posizione organizzativa.

Il presente sistema viene utilizzato anche per la valutazione dei dipendenti con incarico di Responsabile del servizio solo ai fini della progressione orizzontale e dell'indennità di risultato.

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.

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.

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 di PEG; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione (limitatamente ai Responsabili dei Servizi al fine dell'attribuzione dell'indennità di risultato e della progressione orizzontale).

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.

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.

Verranno presi in considerazione gli obiettivi previsti nel PEG e il grado di raggiungimento degli stessi. Per la determinazione della valutazione degli obiettivi verrà fatta la media delle valutazioni dei singoli obiettivi.

b) La valutazione ex post degli obiettivi (solo per i Responsabili dei Servizi per l'attribuzione dell'indennità di risultato e della progressione orizzontale)

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 conseguito con buoni risultati o se è stato pienamente conseguito e con ottimi risultati; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

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

c) 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.

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;
- Il rendimento e la qualità della prestazione;
- La flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro;
- Il senso del ruolo e dedizione.

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 3 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.

Limitatamente al personale della categoria D – rivestito dell'incarico di Responsabile del Servizio – viene previsto un quarto sotto-fattore:

- 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 sono i seguenti:

- Capacità di organizzare il proprio 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 il personale della categoria D con incarico di Responsabile del Servizio, il primo sotto-fattore è sostituito dal seguente:

- 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, variazioni, 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 3 sotto-fattori sono:

- Conoscenze;
- Capacità professionale e tecnica;
- Confini della mansione.

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.

d) 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 propone, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di eventuali 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 più sottofattori (si vedano le schede allegate).

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:

I° Fascia: 0-14 punti: prestazioni scarse e significativamente migliorabili

II° Fascia: 15-19 punti: risultati sufficienti

III° Fascia: 20-26 punti: risultati buoni

IV° Fascia: 27-30 punti: risultati eccellenti

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

La valutazione finale della prestazione

Dei punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione verrà fatta la media per determinare un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi.

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati (solo per i Responsabili dei Servizi al fine della retribuzione di risultato e della progressione orizzontale)

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi:

P(A)

E un punteggio per i risultati (solo per i Responsabili dei Servizi):

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) * 60% + P(B) * 40%

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 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.

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.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili gradi.

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 proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

6

6. ALLEGATI

A - Scheda di valutazione della prestazione
A1 – Scheda di valutazione della prestazione dei
Responsabili dei Servizi
B - Declaratorie dei fattori di valutazione

A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE:

Nome, cognome valutato

Periodo di valutazione Data compilazione

CATEGORIA : **PROFILO**

U.O.:

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

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

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
INIZIATIVA PERSONALE				
RENDIMENTO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE				
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO				
SENSO DEL RUOLO E DEDIZIONE				

Totale

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

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI				
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI				
COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO				

Totale

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
CAPACITA' DI ORGANIZZARE IL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO				
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI				
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'				

Totale

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
CONOSCENZE				
CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE				
CONFINI DELLA MANSIONE				

Totale

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI	P(A)
SOMMA (1+2+3+4)/13	

Osservazioni del valutato

Osservazioni del redattore del rapporto

Andamento della prestazione del valutato (esprimere un giudizio sulla prestazione del collaboratore in rapporto al
--

passato):

Firma del valutatore

Per ricevuta:
Firma del valutato

**A1 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI
RESPONSABILI DEI SERVIZI**
(sia per la retribuzione di risultato che per la progressione orizzontale)

Nome, cognome valutato

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

CATEGORIA:	PROFILO:	U.O.:
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:		

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

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
INIZIATIVA PERSONALE				
RENDIMENTO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE				
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO				
SENSO DEL RUOLO E DEDIZIONE				

Totale

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

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI				
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI				
COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO				
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI SUPERIORI E DI INDIRIZZO DELL'ENTE				

Totale

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE				
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI				
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'				

Totale

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	I GRADO 0 - 14	II GRADO 15 - 19	III GRADO 20 - 26	IV GRADO 27 - 30
CONOSCENZE				
CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE				
CONFINI DELLA MANSIONE				

Totale

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI SOMMA (1+2+3+4)/14	P(A)

5. RISULTATI OTTENUTI

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DEL PEG			
TITOLO OBIETTIVO	TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE (in trentesimi)
OBIETTIVO N. 1 Descrizione: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	RISPETTO DEI TEMPI PREVISTI	RISULTATI ATTESI	
		RISULTATI RAGGIUNTI	
	TEMPI EFFETTIVI E CAUSE DI SCOSTAMENTO	CAUSE DI EVENTUALI SCOSTAMENTI	
OBIETTIVO N. 2 Descrizione: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	RISPETTO DEI TEMPI PREVISTI	RISULTATI ATTESI	
		RISULTATI RAGGIUNTI	
	TEMPI EFFETTIVI E CAUSE DI SCOSTAMENTO	CAUSE DI EVENTUALI SCOSTAMENTI	
OBIETTIVO N. 3 Descrizione: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	RISPETTO DEI TEMPI PREVISTI	RISULTATI ATTESI	
		RISULTATI RAGGIUNTI	
	TEMPI EFFETTIVI E CAUSE DI SCOSTAMENTO	CAUSE DI EVENTUALI SCOSTAMENTI	
OBIETTIVO N. 4 Descrizione: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	RISPETTO DEI TEMPI PREVISTI	RISULTATI ATTESI	
		RISULTATI RAGGIUNTI	
	TEMPI EFFETTIVI E CAUSE DI SCOSTAMENTO	CAUSE DI EVENTUALI SCOSTAMENTI	
PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI (media punteggi in trentesimi)		P(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):

Firma del valutato

Firma del valutatore

B - DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

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

Descriz. Elementi di valutazione	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA
INIZIATIVA PERSONALE Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.
	III	20 –26	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.
	IV	27 - 30	Lavora proponendo con frequenza miglioramenti immediatamente realizzabili che consentono di migliorare i risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza.
RENDIMENTO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo.
	III	20 –26	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo.
	IV	27 - 30	Ha operato con elevata continuità di rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità.
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.
	III	20 –26	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.
	IV	27 - 30	Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.
SENSO DEL RUOLO E DEDIZIONE Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e flessibilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e flessibilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
	III	20 –26	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e flessibilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.
	IV	27 - 30	Dimostra un eccellente senso del ruolo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata flessibilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività attribuite.

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

Descriz. Elementi di valutazione	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</p> <p>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</p>	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Mostra una sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
	III	20 -26	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una discreta capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
	IV	27 - 30	Dimostra di avere una spiccata sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</p> <p>Dimostra capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.</p>	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Dimostra sufficiente capacità di relazione con gli utenti sia esterni che interni, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.
	III	20 -26	Dimostra discrete capacità di relazione con gli utenti sia interni che esterni in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.
	IV	27 - 30	Dimostra ottime capacità di relazione con gli utenti sia interni che esterni, assumendo un atteggiamento di grande cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione.
<p>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</p> <p>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</p>	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
	III	20 -26	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando discrete capacità nell'interagire con gli altri, avendo una buona visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
	IV	27 - 30	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una chiara visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.

<p>(Solo per i Responsabili dei Servizi) CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI SUPERIORI E DI INDIRIZZO DELL'ENTE Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e 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.</p>	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	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.
	III	20 -26	Dimostra una buona 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, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.
	IV	27 - 30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA
CAPACITA' DI ORGANIZZARE IL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO 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 professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro..	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Ha una sufficiente 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.
	III	20 –26	Ha una buona 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..
	IV	27 - 30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.
(solo per i Responsabili dei Servizi) CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE 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.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega e degli strumenti di valutazione.
	III	20 –26	Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega e degli strumenti di valutazione.
	IV	27 - 30	Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega e degli strumenti di valutazione. E' un ottimo risolutore di situazioni impreviste.
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI 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	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro.
	III	20 –26	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.
	IV	27 - 30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza

			di informazioni dettagliate.
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	III	20 –26	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	IV	27 - 30	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA
CONOSCENZE Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate	I	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
	III	20 –26	Dimostra di avere una discreta preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
	IV	27 - 30	Dimostra di avere una ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e/o specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha capacità di approfondimento e sistematizzazione.
CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	I	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
	III	20 –26	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
	IV	27 - 30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.

CONFINI DELLA MANSIONE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15- 19	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.
	III	20 –26	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.
	IV	27 - 30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.

5. RISULTATI OTTENUTI

Andamento delle prestazioni lavorative

DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PEG

GRADO	PUNTI	DECLARATORIA
I	0 - 14	L'obiettivo non è stato raggiunto
II	15- 19	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente
III	20 –26	L'obiettivo è stato conseguito con buoni risultati
IV	27 - 30	L'obiettivo è stato pienamente conseguito con ottimi risultati

7. UTILIZZO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Procedure

- SONO SOGGETTI ALLA VALUTAZIONE, E QUINDI CONCORRONO ALLA PROGRESSIONE ORIZZONTALE, I DIPENDENTI CON ALMENO DUE ANNI DI SERVIZIO PRESSO L'ENTE (per anno di servizio si intende il periodo dal 1 gennaio al 31 dicembre) E CHE ABBIANO PRESTATO EFFETTIVO SERVIZIO PER ALMENO 6 MESI NELL'ANNO DI RIFERIMENTO.

Per poter accedere alla progressione economica orizzontale è necessario che il dipendente abbia maturato, entro la data precedente la decorrenza del beneficio, una permanenza minima nell'Ente nella posizione economica immediatamente inferiore:

- a) di due anni per l'accesso alla seconda e terza posizione economica;
- b) di tre anni per l'accesso alla quarta posizione economica o successive;
- c) di tre anni per l'accesso alla terza posizione della cat. D1.

Resta inteso che per le posizioni giuridiche B3 e D3, l'attribuzione della posizione B4 o D4 corrisponde alla seconda posizione economica e non alla quarta.

L'esperienza di servizio maturata presso altri Enti del comparto, nella medesima posizione economica e nello stesso profilo professionale, viene calcolata al 50%.

Il periodo di prova viene considerato servizio utile ai fini del calcolo dell'anzianità di servizio per l'attribuzione della progressione.

- Una volta determinata la graduatoria per categoria, verranno effettuati i passaggi in sequenza, sulla base del numero delle posizioni determinate dall'Amministrazione;
- Verranno formulate due graduatorie distinte per le posizioni economiche della categoria D (una per i dipendenti e una per i Responsabili dei Servizi);
- In caso di parità di punteggio, con correlata impossibilità di far progredire tutti i dipendenti collocati a pari merito, si procederà a progressione per quei dipendenti con maggiore anzianità di servizio presso l'Ente;
- In caso di cessazione dal servizio del dipendente assegnatario della progressione economica, si procederà all'utilizzo della graduatoria in corso d'anno, assegnando la progressione al secondo con decorrenza dal giorno successivo alla predetta cessazione. Si considera cessazione dal servizio anche il passaggio nella categoria superiore a seguito progressione verticale.

Esperienza acquisita

In coerenza con le previsioni contrattuali, ai fini della progressione economica orizzontale del personale si terrà conto, pur in modo diversamente ponderato a seconda della categoria economica in cui è inquadrato il valutato, anche della sua esperienza lavorativa in termini di anzianità nell'attuale posizione economica.

La ponderazione dell'esperienza rispetto al merito avverrà nel rispetto delle seguenti percentuali:

CRITERI	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D
Esperienza	60	50	40	30
Merito	40	50	60	70

Il punteggio per l'anzianità verrà attribuito nel modo seguente, fermo rimanendo il requisito della permanenza almeno biennale/triennale nell'attuale posizione economica alla data di decorrenza della progressione stessa:

DA ANNI	AD ANNI	PUNTEGGIO IN TRENTESIMI
---	2	6
3	5	12
6	10	18
11	15	24
16	---	30

Merito

La valutazione del merito viene considerata interamente in base ai comportamenti organizzativi, fatta eccezione per i Responsabili dei Servizi per i quali verrà valutato anche il raggiungimento degli obiettivi.

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	CAT. D (R.S.)
Comportamenti organizzativi 1. rendimento qualitativo; 2. integrazione personale nell'organizzazione; 3. capacità organizzativa e di gestione; 4. competenze professionali e capacità tecnica	100%	100%	100%	100%	60%
Risultati 1. Obiettivi/risultati del PEG	0	0	0	0	40%

Valutazione positiva

Al fine di accedere alla graduatoria per la posizione economica orizzontale superiore sarà necessario avere acquisito una valutazione positiva del merito intendendosi per tale l'attribuzione di un punteggio non inferiore a 21/30.

***SCHEDA RIASSUNTIVA DELLA VALUTAZIONE
PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE***

CRITERI	AREA	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
MERITO	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)	___/30	CAT. A 100% CAT. B 100% CAT. C 100% CAT. D 100% CAT. D (R.S.) 60%	___/30 ⁽¹⁾
	RISULTATI (PB)	___/30	CAT. D (R.S.) 40%	___/30 ⁽²⁾
	PUNTEGGIO TOTALE PONDERATO (1+2)			___/30
ESPERIENZA	ANNI DI SERVIZIO PRESSO L'ENTE N. _____ (x) ANNI DI SERVIZIO IN ALTRI ENTI N. _____ (y)	___/30 (calcolato sulla somma di x e y al 50%)		___/30
TOTALE PONDERATO	MERITO	___/30	CAT. A 40% CAT. B 50% CAT. C 60% CAT. D 70%	___/30 ⁽³⁾
	ESPERIENZA	___/30	CAT. A 60% CAT. B 50% CAT. C 40% CAT. D 30%	___/30 ⁽⁴⁾
TOTALE DEFINITIVO (3 + 4)				___/30

***SCHEDA RIASSUNTIVA DELLA VALUTAZIONE
PER LA PRODUTTIVITA'***

CRITERI	AREA	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
MERITO	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)	___/30	CAT. A 100% CAT. B 100% CAT. C 100% CAT. D 100%	___/30

***SCHEDA RIASSUNTIVA DELLA VALUTAZIONE
PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO***

CRITERI	AREA	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
MERITO	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)	___/30	60%	___/30 ⁽¹⁾
	RISULTATI (PB)	___/30	40%	___/30 ⁽²⁾
TOTALE DEFINITIVO (1 + 2)				___/30