

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 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

6. ALLEGATI

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

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, 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

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.

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; anche per i dirigenti vengono fissati gli obiettivi relativi al programma o alla funzione che presidiano, o altri che si rendessero necessari.

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 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 quantitativo e qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica**) che saranno specificati di seguito.

La metodologia prevede che per il primo periodo di valutazione, verranno valutati soltanto i comportamenti organizzativi e quindi non sarà utilizzato il fattore di valutazione "RISULTATI OTTENUTI"; questo perché per procedere ad una corretta valutazione dei risultati bisogna realizzare una precisa pianificazione delle attività e degli obiettivi, gli stessi devono essere preventivamente comunicati e spiegati al personale valutate, e questi devono quindi essere monitorati in itinere e a fine periodo .

Si ipotizza, poi, che tale fattore 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., valutando quindi il rendimento e l'apporto quantitativo raggiunto da ogni persona coinvolta nel singolo obiettivo.

Per quanto riguarda il funzionamento tecnico del P.E.G. si rimanda alle specifiche caratteristiche dei singoli documenti e modalità tecniche di gestione operanti nei singoli enti.

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. (si vedano le specifiche caratteristiche degli obiettivi contenuti nei singoli enti);
- Obiettivi personali (si veda la specifica scheda allegata di valutazione degli obiettivi individuali);

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 del dipendente 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 tra valutato e valutatore
5. risultati riferiti all'intera unità organizzativa di appartenenza del dipendente; in questo caso diventa fondamentale valutare il contributo effettivo realizzato dal singolo dipendente, valutato in funzione del ruolo dello stesso e delle leve operative di intervento di cui dispone.

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.

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: non tutti gli obiettivi definiti nei documenti di programmazione dell'ente (peg e piano degli obiettivi) devono essere utilizzati ai fini della valutazione delle prestazioni dei dipendenti; si suggerisce, in particolare, di selezionare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. In particolare, questo principio deve guidare nella valutazione degli obiettivi del P.E.G.; infatti, sarà fondamentale selezionare tra i molteplici obiettivi contenuti nel documento di programmazione, quelli che realmente possono essere definiti come tali, evitando di valutare la prestazione dei collaboratori sulla realizzazione di attività di routine e ordinarie che costituiscono il normale contenuto della prestazione lavorativa individuale e della unità organizzativa di appartenenza. Questi ultimi fattori saranno rilevati attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi.
- Adeguati ai profili professionali di riferimento; il valore degli obiettivi come effettivo oggetto di valutazione diminuirà (fino a scomparire per esempio per i profili di categoria inferiori) al ridursi delle responsabilità e dell'autonomia dei profili delle diverse categorie di riferimento.

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 breve (di massimo 2 o 3 righe) che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- 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;
- risultati attesi specifici e indicatori associati: individuano una pluralità di risultati attesi, definiti in modo specifico, eventualmente in associazione ad un indicatore quantitativo; consentono una certa "oggettivizzazione" del risultato;
- obiettivi collegati: si tratta degli obiettivi che, a vario titolo, entrano in relazione con l'obiettivo principale sia perché "danno contributi" al suo conseguimento, sia perché "ricevono contributi" dal suo conseguimento.

Per rappresentare e descrivere, in modo uniforme e coerente, gli obiettivi del sistema di valutazione, si suggerisce l'utilizzo di un modello di "scheda obiettivo" analogo a quello proposto all'interno della metodologia di valutazione.

Tale modello potrà essere utilizzato anche per riportare gli obiettivi contenuti all'interno del P.E.G. e utilizzati ai fini della valutazione individuale; per questi valgono le stesse indicazioni previste per gli obiettivi individuali.

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 linea.

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 valutazione ex post degli obiettivi si suggerisce l'utilizzo di un modello di "scheda di valutazione dell'obiettivo", analogo a quello proposto nella metodologia di valutazione (presente negli allegati).

Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione di efficacia complessiva del risultato: è una valutazione, espressa in forma di descrizione breve, che prevede il raffronto tra "risultati raggiunti", "risultati da raggiungere" e "cause di eventuali scostamenti"; tale valutazione deve essere coerente con gli altri momenti di valutazione previsti dalla scheda;
- una valutazione sul rispetto dei tempi: si procede a tale valutazione solo nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nel raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi, nonché nell'analisi degli eventuali scostamenti;
- una valutazione relativa ad ogni singolo risultato specifico: questa parte della scheda è propedeutica rispetto alla parte di valutazione dell'efficacia complessiva (si suggerisce pertanto di compilarla prima dell'altra); la valutazione viene effettuata in tre fasi: a) rilevazione degli eventuali indicatori associati al risultato e confronto tra misura prevista e misura raggiunta; b) descrizione sintetica del risultato ottenuto in rapporto al risultato atteso; c) formulazione di un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico;
- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

La scheda comprende anche osservazioni e interventi proposti concordati tra nucleo e valutato e con osservazioni e note a cura del solo nucleo.

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:

Area 1: Rendimento quantitativo e qualitativo

Si evidenziano gli aspetti di quantità e 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 tre sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- L'iniziativa personale;
- Il rendimento quantitativo e la qualità della prestazione;
- La flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro.

Area 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.

Area 3: Capacità 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 gestione del personale;
- Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;
- Capacità di gestione delle risorse affidate.

Area 4: Competenza professionale e capacità 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 professionali e tecniche;
- 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.

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 DEL SISTEMA DI 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 sottofattori (si vedano le schede allegate).

La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei tre 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 6 punti; 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) allegata.

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai tre sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 12, tranne che per il fattore di valutazione "Integrazione personale nell'organizzazione" il quale avrà una sommatoria pari a 14 soltanto quando applicato alla categoria D.

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

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 decimi (da 0 a 10).

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

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 compila la scheda di valutazione.

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 poi 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 vantatori.

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 proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

6. ALLEGATI

- A - Scheda di valutazione della prestazione*
- B - Scheda per la valutazione degli obiettivi*
- C - Declaratorie dei fattori di valutazione*
- D - Scheda delle ponderazioni per profili professionali*

A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE:

Nome, cognome valutato

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

CATEGORIA :	AREA:
PROFILO:	

SETTORE:
SERVIZIO/ U.O.:
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

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

Si evidenziano gli aspetti di quantità e 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.
 Impegno, 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.

Descriz. Elementi di valutazione	PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE			Valutazione (in trentesimi)	Valutaz pond.
	Elevato 6 -4	Medio 3 - 1	Non rilev. 0		
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					
RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace					
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					
				TOTALE 12	

Totale Ponderato

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

Disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con gli utenti e con i colleghi del proprio e di altri uffici

Descriz. Elementi di valutazione	PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE			Valutazione (in trentesimi)	Valutaz pond.
	Elevato 6 -4	Medio 3 - 1	Non rilev. 0		
<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>					
<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>					
<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>					

			TOTALE 12 *	
--	--	--	-----------------------	--

*:Per la Cat. D la sommatoria sarà uguale a 14

Totale Ponderato

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.

Descriz. Elementi di valutazione	PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE			Valutazione (in trentesimi)	Valutaz pond.
	Elevato 6 -4	Medio 3 - 1	Non rilev. 0		
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					
CAPACITA' DI LAVORARARE 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					
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.					

			TOTALE 12	
--	--	--	---------------------	--

Totale Ponderato

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

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 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.

Descriz. Elementi di valutazione	PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE			Valutazione (in trentesimi)	Valutaz pond.
	Elevato 6 -4	Medio 3 - 1	Non rilev. 0		
CONOSCENZE Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate					
CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria					
CONFINI DELLA MANSIONE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati					

			TOTALE 12	
--	--	--	---------------------	--

Totale Ponderato

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)/4	

5. RISULTATI OTTENUTI

Andamento delle prestazioni lavorative

Descriz. Elementi di valutazione	PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE			Valutazione (in trentesimi)	Valutaz pond.
	Elevato 6 -4	Medio 3 - 1	Non rilev. 0		
OBIETTIVI DEL PEG*					
Livello di raggiungimento degli obiettivi del PEG					
OBIETTIVI PERSONALI **					
Livello di raggiungimento degli obiettivi personali assegnati					
				TOTALE 12	

*: Si vedano obiettivi del PEG e livello di raggiungimento

** :Si veda specifica scheda di valutazione degli obiettivi

Totale Ponderato P(B)

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI INDIVIDUALI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI						
TITOLO OBIETTIVO	PESO %	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
OBIETTIVO N.1		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 pienamente conseguito		
		IV	27-30	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
TOTALE OBIETTIVI INDIVIDUALI	100%			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DEL P.E.G.						
TITOLO OBIETTIVO	PESO %	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
OBIETTIVO DEL P.E.G. N.1		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 pienamente conseguito		
		IV	27- 30	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
TOTALE OBIETTIVI DEL P.E.G.	100%			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

NOTA: sia gli obiettivi individuali che di P.E.G. possono essere assegnati in numero variabile; ogni obiettivo dovrà pertanto avere un suo peso in termini percentuali, fermo rimanendo che il totale sia sempre pari a 100%.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI			
AREE DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE IN TRENTESIMI	VALUTAZIONE PONDERATA
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI INDIVIDUALI			
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI P.E.G.			
TOTALE VALUTAZIONE RISULTATI	1		

DEFINIZIONE PUNTEGGIO TOTALE	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI	P(A)
PUNTEGGIO RISULTATI	P(B)
$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$	
Dove x + y = 100 %	
PUNTEGGIO TOTALE:	P(T) espresso in decimi e/o trentesimi

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 valutato

Firma del valutatore

B) SCHEDA PER LA DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI (INDIVIDUALI E DI PEG)

NUMERO OBIETTIVO: _____

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	Massimo		Alto		Medio		Minimo	
------------------------	---------	--	------	--	-------	--	--------	--

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	<ul style="list-style-type: none"> • •
--------------------------------------	--

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

ALLEGATI:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO

NUMERO OBIETTIVO: _____

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

PERIODO DI VALUTAZIONE:

VALUTAZIONE DI EFFICACIA COMPLESSIVA

Risultati raggiunti

Risultati da raggiungere

Cause di eventuali scostamenti

RISPETTO DEI TEMPI			
PREVISTI		EFFETTIVE CAUSE SCOSTAMENTI	

RISULTATO ATTESO SPECIFICO			
Indicatori associati	Misura attesa	Misura raggiunta	
DESCRIZIONE RISULTATO			

Osservazioni e interventi proposti

Osservazioni da parte del valutato

Valutazione finale		
---------------------------	--	--

<i>C - DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE</i>

1. RENDIMENTO QUANTITATIVO E 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 QUANTITATIVO 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.
E' FLESSIBILE 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.

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.

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA
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.	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.
	III	20 -26	Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.
	IV	27 - 30	Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.
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 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.

D – SCHEDA DELLE PONDERAZIONI DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE AGLI SPECIFICI GRUPPI PROFESSIONALI

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

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	50	45	40	30
Merito	50	55	60	70

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

da anni	ad anni	punti
---	2	2
3	5	4
6	10	6
11	15	8
16	---	10

Nel caso il sistema di valutazione esprima un voto finale in trentesimi i punti della tabella soprastante saranno opportunamente rapportati a trentesimi.

In sede di prima applicazione l'anzianità sarà considerata sulla base del possesso della qualifica funzionale, o eventuale LED, cui è conseguito il reinquadramento automatico nella categorie ai sensi del C.C.N.L. del 31.03.99.

Merito

Ai fini della definizione della valutazione attinente il merito vengono definite le seguenti ponderazioni tra l'area dei comportamenti organizzativi e l'area dei risultati:

AREE DI VALUTAZIONE	Cat. A	Cat. B – pos. econ. iniziale B1	Cat. B – pos. econ. iniziale B3	Cat. C	Cat. D
Comportamenti organizzativi: 1. rendimento quantitativo e qualitativo 2. competenze professionali e capacità tecnica 3. integrazione nell'organizzazione 4. capacità organizzative e di gestione	100%	100%	90%	80%	70%
Risultati: 1. obiettivi/risultati individuali 2. obiettivi/risultati del PEG	0%	0%	10%	20%	30%

Valutazione positiva

Al fine di accedere alla posizione economica orizzontale superiore sarà necessario avere acquisito una valutazione positiva, intendendosi per tale l'attribuzione di un punteggio non inferiore al 60% del massimo attribuibile sulla base del sistema di valutazione.