

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DI RESPONSABILE DI SERVIZIO

(FILE: VAPOSMETODOLOGIASISTEMA2003/DIRETTOR/RR)

Premesse: Con il presente lavoro di aggiornamento del sistema di Valutazione delle Posizioni, (già introdotto e approvato con Delibera della Giunta Comunale n. 124/2001), si è inciso su alcuni **aspetti non sostanziali** del sistema stesso che hanno lasciato inalterati i **criteri generali** su cui esso si fonda, al fine di adeguarlo ai principi e alle finalità del nuovo Contratto Collettivo Regionale di Lavoro del personale degli Enti Locali di data 1° agosto 2002 (C.C.R.L.).

Con l'avvenuto aggiornamento del sistema di Valutazione delle Posizioni, il Comune disporrà di un **unico strumento** di valutazione (oltre l'autonomo e indipendente sistema di Valutazione delle Prestazioni) che, nel rispetto di quanto previsto dal citato C.C.R.L. 1°8.2002, permetterà una equa e ponderata applicazione dei seguenti istituti:

- 6) INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONE ORGANIZZATIVE (art. 33, comma 2, e art. 34)
- 7) GRADUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE (art. 33, comma 2)

Definizione delle finalità del programma

In considerazione del fatto che la formulazione e l'attuazione di un sistema (programma) di analisi e valutazione delle posizioni richiede una pianificazione accurata, finalizzata a considerare tutti gli aspetti rilevanti per la buona riuscita dello stesso, di seguito si illustrano le finalità e le logiche d'impiego del programma stesso.

La prima e principale finalità (funzione di sostegno al cambiamento) è quella di continuare ad applicare in ciascuno dei Comuni aderenti alla convenzione "Ufficio Associato" facente capo al Comune di Magnano in Riviera, d'ora in poi denominato più semplicemente Ufficio Associato, il sistema di valutazione delle posizioni (introdotto nel 2001), che supporti e sostenga il processo di cambiamento in atto negli enti locali, un sistema che contribuisca ad introdurre una cultura della valutazione intesa come istituto "normale" di gestione interna.

Altra finalità è quella di svolgere una funzione di servizio, contribuendo al funzionamento degli altri sistemi di ricompensa, quali il sistema retributivo (utile per definire la retribuzione di posizione o per riconoscere la retribuzione di risultato), il sistema di carriera (utile per la progressione orizzontale), il sistema di formazione (punteggio utilizzabile quale credito formativo), il sistema di mobilità etc., e generando informazioni utili per il più generale sistema informativo del personale.

Ultima finalità è quella di svolgere una funzione direzionale, mettendo a disposizione di ciascun ente uno strumento di governo delle risorse umane: la definizione del contenuto e la determinazione del valore della posizione, permettono di chiarire all'ente (e al titolare stesso della posizione organizzativa), gli aspetti salienti della medesima e l'importanza che essa assume rispetto alla struttura complessiva; da ciò la logica conseguenza che, se alcune posizioni presentano incongruenze rilevanti in termini di contenuto, è possibile procedere ad una loro ridefinizione, al fine di evitare valutazioni distorte su posizioni non rispondenti al disegno dell'organizzazione.

Definizione del metodo di analisi e valutazione delle posizioni

Il metodo di Valutazione delle Posizioni, è basato su un sistema di valutazione indiretta e analitica per "punteggio".

Si ribadisce il fatto che il sistema di che trattasi costituisce un adeguamento di carattere meramente formale del precedente sistema, già adottato ed utilizzato dalle Amministrazioni Comunali facenti parte della

Convenzione per la gestione associata economico-giuridica del personale ("Ufficio Associato"), che non ne altera la sostanza in quanto viene fatta salva l'impostazione generale del sistema stesso ed i criteri generali sui quali esso è articolato, perfettamente congruenti con i criteri definiti dall'art. 33, comma 2. del C.C.R.L. 1° 8.2002.

Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione (o limitatamente alle posizioni di Categoria C, D, PLB), presente in dotazione organica, venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle singole posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Nell'ambito di tale sistema, fondamentale passaggio è quello di riconoscere in capo al Segretario/Direttore Generale la titolarità e la responsabilità di condurre tutte le operazioni finalizzate al censimento e all'analisi delle posizioni e ad effettuare la valutazione; non c'è dubbio che il valutatore debba avere una buona conoscenza del contenuto delle posizioni da valutare e degli aspetti tecnici del metodo di valutazione.

In considerazione della avvenuta costituzione del "Servizio di controllo interno" (ex nucleo di valutazione), servizio unico per tutti i Comuni dell'Ufficio Associato, la valutazione sarà effettuata dal citato Servizio, composto dal Segretario/Direttore Generale e da un esperto nominato, esterno alla Amministrazione comunale, così come appositamente previsto nel regolamento per il funzionamento del servizio di controllo interno.

Il metodo di valutazione delle posizioni si articola in tre fasi distinte che vengono qui di seguito descritte.

FASI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Fase 1: Analisi e descrizione del contenuto della singola posizione

Mediante la raccolta dati da varie "fonti" comunali; mediante un'intervista diretta al titolare attuale della posizione; mediante compilazione di apposita scheda; mediante verifiche e confronti. In questa fase è determinante la definizione dei tempi entro cui portare a termine il censimento.

Fase 2: Valutazione delle singole posizioni

Partendo dal presupposto che si tratta di un metodo basato "sul punteggio", in questa fase si effettua una valutazione, ossia una "pesatura" con predisposizione di una graduatoria finale, limitata alle sole posizioni direzionali (Categoria C, D, PLB) o, se occorrente, estesa a tutte le posizioni. In tale fase viene definito anche il peso ponderale per ciascun criterio.

PONDERAZIONE DEI PUNTEGGI

Nella valutazione delle posizioni, viene utilizzato un sistema di punteggi ponderati che si basa su n. 4 CRITERI principali, suddivisi in più FATTORI, e si articola nelle seguenti fasi:

- a) attribuzione del peso percentuale a ciascun criterio;
- b) attribuzione dei punti ad ogni singolo FATTORE;
- c) somma dei punti assegnati ai fattori su cui è articolato uno stesso CRITERIO;
- d) calcolo della media dei punti così attribuiti;
- e) moltiplicazione della media per il peso percentuale predeterminato per il singolo criterio (punteggio PONDERATO);
- f) somma dei punteggi ponderati relativi a tutti i CRITERI.

Fase 3: Collegamento con il sistema retributivo

E' l'ultima fase nella quale si effettua il collegamento tra la graduatoria ed il sistema retributivo (valorizzazione monetaria). A tal proposito si sottolinea che il sistema di Valutazione di Posizione, tenendo conto della applicazione in Regione Friuli Venezia Giulia del nuovo ordinamento professionale e del nuovo contratto di lavoro introdotti con il C.C.R.L. 1 agosto 2002, servirà quale strumento di supporto alla individuazione e definizione delle Posizioni Organizzative (i cui titolari vengono nominati con apposito Decreto del Sindaco) e alla graduazione della relativa retribuzione di posizione e di risultato.

Considerazione finale: il sistema sin qui descritto, essendo attinente a posizioni soggette a continue modifiche, vuoi per interventi diretti, vuoi per fattori di cambiamento esterni all'organizzazione, richiederà necessariamente una continua manutenzione, al fine di adeguare di pari passo la microstruttura delle posizioni apicali.

METODOLOGIA E MODULISTICA

Valutazione delle Posizioni Direzionali

I criteri individuati per la valutazione sono i seguenti:

CRITERIO	PESO
1) Responsabilità organizzativa	30%
2) Responsabilità economica (di budget)	20%
3) Complessità (direzionale)	30%
4) Relazioni	20%
Totale: 100%	

L'articolazione dei criteri: i fattori di valutazione e i gradi

Ciascun criterio è stato articolato in una serie di fattori di valutazione. Ciascun fattore è stato a sua volta graduato secondo tre livelli di intensità (grado a = 10 punti, grado b = 20 punti, grado c = 30 punti), corrispondenti all'intensità con la quale il fattore può essere presente nella posizione:

CRITERIO 1) Responsabilità organizzativa (30%)

Fattore 1.1 Collaboratori che riportano alla posizione

Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale, nonché nella quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati.

Grado a 10	nessuno.
Grado b 20	fino a 3 collaboratori.
Grado c 30	oltre 3 collaboratori.

Fattore 1.2 Esposizione al giudizio e alla responsabilità verso l'esterno

Considera il livello di esposizione della posizione al giudizio di terzi ed esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione stessa, verso soggetti esterni all'Ente.

Grado a 10	nessun disagio rilevante o disagi lievi a singoli utenti, con nessuna esposizione al giudizio di terzi. Nessun tipo di responsabilità verso l'esterno.
Grado b 20	disagi rilevanti ad una pluralità di utenti o a categorie di utenti, con un livello medio di esposizione al giudizio di terzi. Assunzione occasionale di responsabilità verso l'esterno.
Grado c 30	disagi gravi a livello generale, con danni per la collettività, con un livello alto di esposizione al giudizio di terzi. Assunzione continua di responsabilità verso l'esterno.

Fattore 1.3 Esposizione a responsabilità formali

Considera l'esposizione alla responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile, in conseguenza delle funzioni e delle attività svolte.

-
- | | |
|------------|--|
| Grado a 10 | Non comporta assunzione di responsabilità formali. |
| Grado b 20 | La posizione comporta l'assunzione occasionale e non continuativa di responsabilità formali. |
| Grado c 30 | La posizione comporta una costante assunzione di responsabilità formali. |
-
-

Fattore 1.4 Autonomia decisionale

Focalizza l'ampiezza dell'autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica della posizione organizzativa, con riguardo al grado di dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati. Indica il grado di autonomia nella soluzione di problemi.

Grado a 10 in relazione agli obiettivi assegnati, non presuppone alcuna autonomia decisionale né l'effettuazione di scelte di tipo discrezionale-tecnico. La posizione richiede il presidio e la gestione di una quantità ridotta di attività, che presuppongono una capacità minima di analisi dei problemi emersi.

Grado b 20 in relazione agli obiettivi assegnati, presuppone una discreta autonomia decisionale ed un grado medio di discrezionalità tecnica. La posizione richiede il presidio e la gestione di una quantità media di attività, la cui articolazione comporta lo stabilire priorità operative ed il possesso di una buona capacità di analisi dei problemi evidenziati, finalizzata alla soluzione degli stessi.

Grado c 30 in relazione agli obiettivi assegnati, presuppone una elevata autonomia decisionale ed un ampio livello di discrezionalità tecnica. La posizione richiede il presidio e la gestione di una quantità elevata di attività, la cui articolazione presuppone capacità di perseguire obiettivi autonomi e di delegarne altri, di coordinamento e di aggiornamento personale, nonché il possesso di una ottima capacità di analisi dei problemi, con conseguente soluzione dei problemi emersi.

CRITERIO 2) Responsabilità economica (di budget) (20%)

Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di entrata/spesa, svolte nell'ambito della posizione organizzativa ed è determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie allocate nei capitoli (o interventi), assegnate con gli strumenti di programmazione, per i servizi direttamente gestiti e/o coordinati.

Fattore 2.1 Spesa corrente gestita

-
- | | |
|------------|--|
| Grado a 10 | posizione che mediamente gestisce somme tra 0 e 15.000 Euro con procedure di spesa semplici. |
|------------|--|
-

Grado b 20 posizione che mediamente gestisce somme tra 15.001 e 50.000 Euro con procedure di spesa mediamente semplici.

Grado c 30 posizione che mediamente gestisce somme oltre 50.000 Euro con procedure di spesa anche complesse.

Fattore 2.2 Spesa per investimenti gestita

Grado a 10 da 0 a 30.000 Euro.

Grado b 20 da 30.000 a 150.000 Euro.

Grado c 30 oltre 150.000 Euro.

Fattore 2.3 Entrate gestite

Grado a 10 da 0 a 15.000 Euro

Grado b 20 da 15.000 a 100.000 Euro.

Grado c 30 oltre 100.000 Euro.

CRITERIO 3) Complessità (direzionale) (30%)

Fattore 3.1 Complessità gestionale e funzionale

Tenuto conto della quantificazione numerica delle unità di personale mediamente assegnato, esprime il livello del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e coordinamentale delle risorse umane, nonché il livello di attività di programmazione e controllo richiesti.

Grado a 10 Nessuna attività di direzione e coordinamento di risorse umane. Nessuna attività di programmazione e controllo.

Grado b 20 Presuppone una saltuaria attività di direzione e coordinamento di risorse umane. Nessuna attività di programmazione e controllo.

Grado c 30 Presuppone una costante e qualificata attività di direzione e coordinamento di risorse umane. Prevede una ampia attività di programmazione e controllo dei servizi assegnati.

Fattore 3.2 Complessità organizzativa

In relazione alla collocazione della posizione nella struttura organizzativa, indica la presenza di uno o più centri decisionali dotati di autonomia organizzativa o di responsabilità procedimentale (uffici, servizi), con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di organizzazione e coordinamento di unità organizzative eterogenee.

Grado a 10 La posizione attiene a strutture organizzative di tipo semplice che non richiedono alcuna attività di organizzazione e coordinamento.

Grado b 20 La posizione può comportare anche un'attività non continuativa di coordinamento e di organizzazione di altre strutture organizzative di tipo semplice.

Grado c 30 La posizione richiede una costante e qualificata attività di direzione, coordinamento ed organizzazione di altre unità operative di tipo semplice e/o complesso, anche eterogenee tra loro.

Fattore 3.3 Complessità dei procedimenti/progetti gestiti

Esprime il grado di complessità procedimentale e/o progettuale, rilevando qualitativamente i procedimenti complessi o i progetti di elevata complessità gestiti dalla posizione organizzativa.

Grado a 10 la posizione richiede in prevalenza il presidio di attività e procedimenti stabili, routinari e/o altamente proceduralizzati, che richiedono soluzioni operative semplici.

Grado b 20 la posizione richiede in prevalenza il presidio di attività, procedimenti e/o progetti di media complessità, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono l'adozione di soluzioni operative originali e/o alternative.

Grado c 30 la posizione richiede il presidio di procedimenti, progetti ed attività di elevata complessità, che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono al titolare l'adozione di soluzioni operative specifiche ed adeguate alle caratteristiche di contesto.

Fattore 3.4 Tipologia di cognizioni per assolvere le attribuzioni

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.). Il necessario possesso di cognizioni di elevata specializzazione o di carattere interdisciplinari incrementa la valutazione del ruolo.

Evidenzia altresì l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa.

Grado a 10 la posizione richiede conoscenze tecniche e/o giuridico-amministrative di base inerenti l'ambito di attività. La posizione non richiede particolari attività di studio e ricerca.

Grado b 20 la posizione richiede un livello approfondito di conoscenze tecniche e/o giuridico-amministrative

inerenti l'ambito di attività. La posizione richiede una discreta attività di studio e ricerca.

Grado c 30 l'ampiezza delle conoscenze tecniche e/o giuridico-amministrative costituiscono la dominante della professionalità. La posizione richiede una elevata e costante attività di studio e ricerca applicata ai compiti assegnati.

CRITERIO 4) Relazioni (20%)

Fattore 4.1 Complessità del sistema relazionale

Rileva l'intensità del profilo rivestito dalla posizione, nel complessivo sistema relazionale, interno ed esterno all'Ente, con specifico riferimento al grado di complessità ed eterogeneità dei rapporti da gestire.

Grado a 10 la posizione richiede l'attivazione di relazioni interne semplici, relative alla normale comunicazione e collegamento con le altre posizioni della struttura. La posizione non richiede l'attivazione di particolari relazioni con l'esterno.

Grado b 20 la posizione richiede l'attivazione di relazioni di tipo propositivo e collaborativo con alcune posizioni interne per acquisire/fornire servizi e/o risolvere problematiche comuni. La posizione richiede l'attivazione di relazioni di tipo collaborativo e propositivo con soggetti, istituzioni e organismi esterni.

Grado c 30 la posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate con altre posizioni della struttura. Le relazioni con l'esterno hanno un'influenza significativa sulla qualità dei risultati delle attività che la posizione deve assicurare.

Fattore 4.2 Autonomia strategica

Rileva il livello di programmazione direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione di pianificazione strategica (3-5 anni) e di programmazione (un anno) dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati dagli organi di vertice dell'ente.

Grado a 10 Non prevede compartecipazione né in attività di pianificazione né in attività di programmazione. Non richiede alcuna attività di negoziazione degli obiettivi con gli organi di indirizzo e/o con il vertice della struttura burocratica.

Grado b 20 Non prevede compartecipazione in attività di pianificazione e prevede scarso coinvolgimento in attività di programmazione. La posizione richiede un'attività occasionale di negoziazione e di supporto tecnico agli organi politici nella fase di programmazione, e di collaborazione con il vertice burocratico.

Grado c 30 La posizione richiede una costante e qualificata attività di supporto tecnico agli organi politici e al vertice burocratico della struttura ed una costante attività di negoziazione degli obiettivi, mediante una costante partecipazione alle fasi di pianificazione, programmazione e verifica degli obiettivi stessi.

Fattore 4.3 Evoluzione del quadro di riferimento

Definisce il grado delle complessità che insistono sulla posizione, a causa dei cambiamenti di ordine normativo e/o tecnologico; ciò anche in relazione all'attività di studio, ricerca ed autonomo aggiornamento conseguenti e necessari per assicurare un adeguato livello del servizio.

Grado a 10 la posizione è riferita ad attività fortemente standardizzate, caratterizzate da mutamenti rari e non significativi della normativa di riferimento. Scarso è il livello di studio, ricerca ed aggiornamento richiesti.

Grado b 20 la posizione è riferita ad attività mediamente standardizzate, caratterizzate da mutamenti poco frequenti e non significativi della normativa di riferimento. E' richiesto un livello medio di studio, ricerca ed aggiornamento.

Grado c 30 la posizione è riferita ad attività non standardizzate, caratterizzate da mutamenti frequenti e significativi della normativa di riferimento. E' richiesto un ampio e costante livello di studio, ricerca ed aggiornamento.

SCHEDA ESEMPLIFICATIVA PER LA COMPARAZIONE DELLE POSIZIONI:

	RESPONSAB. AREA/UFF	RESPONSABILE AREA/UFF	RESPONSAB. AREA/UFF	RESPONSABILE AREA/UFF	RESPONSABILE AREA/UFF	RESPONS. AREA/UFF
1) Responsabilità organizzativa						
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
media fattori						
Punteggio ponderato (30%)						
2) Responsabilità economica (budget)						
2.1						
2.2						

2.3						
media fattori						
Punteggio ponderato (20%)						
3) Complessità (direzionale)						
3.1						
3.2						
3.3						
3.4						
media fattori						
Punteggio ponderato (30%)						
4) Relazioni						
4.1						
4.2						
4.3						
media fattori						
Punteggio ponderato (20%)						
TOTALE PUNTEGGIO POSIZIONE	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00

IPOTESI DI CLASSI DI PUNTEGGIO

-
- | | | | | | |
|-------|--------------|---|--------------|-------|-----------------|
| a) Da | 10,00 | a | 14,00 | punti | CLASSE 5 |
| b) Da | 14,01 | a | 18,00 | punti | CLASSE 4 |
| c) Da | 18,01 | a | 22,00 | punti | CLASSE 3 |

SOGLIA POSIZIONI ORGANIZZATIVE

d) Da 22,01 a 26,00 punti CLASSE 2

e) Da 26,01 a 30,00 punti CLASSE 1

IPOTESI DI GRADUATORIA DELLE POSIZIONI DIREZIONALI

NOME POSIZIONE	PUNTEGGIO	CLASSE
Responsabile Area	24,99	2
Responsabile Area	16,49	4
Responsabile Area	25,82	2
Responsabile Area	18,41	3
Responsabile Area	27,49	1
.....	19,00	3
TOTALE 132,20		

Sulla base delle ipotesi sopra formulate, potrebbe decidersi che la soglia di punteggio per acquisire la Posizione Organizzativa è ad esempio punti 22,01: pertanto le posizioni il cui peso resta al di sotto di tale punteggio (Classi 3, 4 e 5) non possono essere individuate quali Posizioni Organizzative, quelle invece al di sopra (Classi 1 e 2) possono individuarsi quali Posizioni Organizzative.

COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

ESEMPIO: in base alla pesatura e alla complessità delle posizioni, si stabilisce ad esempio di individuare nella fascia ricompresa tra Euro 4.151,00 ed Euro 6.200,00, la fascia relativa alla retribuzione di posizione da riconoscere (unica fascia per tutte le Posizioni Organizzative).

Al fine di differenziare la retribuzione di posizione all'interno della fascia di collocazione, il conteggio per determinare la Retribuzione di Posizione del titolare della posizione il cui peso è punti 25,82 (Posizione Organizzativa 3) è basato sulla seguente proporzione:

importo max di fascia : punteggio max di fascia = x : punteggio posizione org.

Dove:

X è la retribuzione di posizione da assegnare alla posizione organizzativa

punteggio posizione org. è il punteggio conseguito dalla posizione in sede di valutazione

importo max di fascia è la retribuzione di risultato massima attribuibile per la fascia di assegnazione

punteggio max di fascia è il punteggio massimo ottenibile per la fascia di assegnazione.

$$\text{€ } 6.200 : \text{p. } 30 = x : \text{p. } 25,82 \quad \frac{6.200 \times 25,82}{30} = \text{€ } 5.336,13 \text{ RETRIBUZIONE POSIZIONE (N. 3)}$$

NOME POSIZIONE	PUNTEGGIO	INDENNITA'
----------------	-----------	------------

1) Responsabile Posizione Organizzativa	24,99	€ 5.164,60
2) Responsabile Posizione Organizzativa	27,49	€ 5.681,26
3) Responsabile Posizione Organizzativa	25,82	€ 5.336,13
4) Responsabile Posizione Organizzativa		

_____, li _____

IL SEGRETARIO/DIRETTORE GENERALE

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

(FILE: VAPRESISTEMA2003/DIRETTOR/RR)

Premesse: Con il presente lavoro di aggiornamento del sistema di Valutazione delle Prestazioni, (già introdotto e approvato con Delibera della Giunta Comunale n. 124/2001), si è inciso su alcuni aspetti non sostanziali del sistema stesso che hanno lasciato inalterati i criteri generali su cui esso si fonda, al fine di adeguarlo ai principi e alle finalità del nuovo Contratto Collettivo Regionale di Lavoro del personale degli Enti Locali di data 1° agosto 2002 (C.C.R.L.). Con l'avvenuto aggiornamento del sistema di Valutazione delle Prestazioni, il Comune disporrà di un unico strumento di valutazione (oltre l'autonomo e indipendente sistema di Valutazione delle Posizioni) che, nel rispetto di quanto previsto dal citato C.C.R.L. 1°8.2002, permetterà di misurare le attività al fine di consentire una equa e corretta applicazione dei seguenti istituti:

- 8) PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE (art. 21, comma 2, lettera a)
- 9) PRODUTTIVITA' DI GRUPPO (art. 21, comma 2, lettera a)
- 10) RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (art. 33, comma 3)
- 11) PROGRESSIONI ORIZZONTALI (art. 28, comma 1)
- 12) PROGRESSIONI VERTICALI

Ci si riserva la facoltà in futuro di sviluppare e adottare un autonomo sistema di "Valutazione per lo Sviluppo Professionale", da dedicare esclusivamente alle progressioni orizzontali.

Definizione delle finalità del programma: in considerazione del fatto che la formulazione e l'attuazione di un sistema (programma) di valutazione delle prestazioni richiede una pianificazione accurata, finalizzata a considerare tutti gli aspetti rilevanti per la buona riuscita dello stesso, di seguito si illustrano le finalità e le logiche d'impiego del programma stesso.

Il sistema di Valutazione delle Prestazioni si pone quale finalità principale quella di valorizzare concretamente le risorse professionali più attive e qualificate, sulle quali fondare i percorsi di trasformazione dell'ente, nonché la finalità di verificare il livello di professionalità detenuta al fine di favorire percorsi di crescita professionale ed evitare fenomeni di atrofizzazione delle competenze possedute.

Un'ulteriore e importante finalità è quella di dotarsi di un sistema che supporti e sostenga il processo di cambiamento in atto negli enti locali, un sistema che contribuisca ad introdurre una cultura della valutazione intesa come istituto "normale" di gestione interna. A tale proposito si precisa che, sin dal 2000, viene applicato nell'Ente l'autonomo e indipendente sistema di Valutazione delle Posizioni che, affiancandosi al sistema di valutazione delle prestazioni, concorre in maniera determinante alla diffusione della cultura della valutazione sopra citata.

Altra finalità è quella di svolgere una funzione di servizio, contribuendo al funzionamento e interagendo con gli altri sistemi operativi di gestione del personale, quali il Retributivo (produttività, retribuzione di risultato etc.), di Carriera (progressioni orizzontali e verticali), di Formazione, di Mobilità etc., e generando informazioni utili per il più generale sistema informativo del personale.

Altre finalità sono coinvolgere il dipendente nelle azioni e nelle strategie dell'Ente, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno; migliorare le prestazioni individuali e di gruppo; motivare e responsabilizzare il personale rispetto all'attività svolta; orientare la prestazione al risultato, superando la logica del mero adempimento formale e burocratico; valorizzare percorsi di costante sviluppo professionale per arricchire le competenze; monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'attività lavorativa.

Non ultimo il sistema vuole rappresentare occasione utile alla promozione di confronti sull'andamento dell'organizzazione (verifiche tra risultati attesi e raggiunti), all'identificazione di eventuali distorsioni e all'eventuale messa a punto di correttivi rispetto alla situazione in essere (strumento concreto di governo delle risorse umane).

Resta ferma la considerazione che l'attività della valutazione è sempre soggettiva, e le metodologie contribuiscono solo a renderla più oggettiva e controllabile.

CRITERI GENERALI
(DELLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE)

- 1) IMPARZIALITÀ
- 2) TRASPARENZA
- 3) MOTIVAZIONE
- 4) PERIODICITÀ DELLA VALUTAZIONE
- 5) TEMPESTIVITÀ NELLA COMUNICAZIONE DEGLI ESITI VALUTATIVI
- 6) A SERVIZIO DI ALTRI SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE DEL PERSONALE
- 7) DIMENSIONATO IN BASE ALLA STRUTTURA DEL COMUNE
- 8) RISPETTO DEL PRINCIPIO DEL CONTRADDITTORIO PER IL VALUTATO
- 9) PONDERAZIONE DEI FATTORI/CRITERI DI VALUTAZIONE
- 10) ATTINENTE ALLE PRESTAZIONI DEL DIPENDENTE

METODOLOGIA OPERATIVA DEL SISTEMA

Oggetto del sistema di valutazione delle prestazioni: il sistema valuta le prestazioni del personale dipendente, a livello individuale e/o di gruppo, permettendo di misurarne i risultati.

Il sistema può essere utilizzato sia per la **valutazione individuale**, ove viene valutata la prestazione dei dipendenti ovvero "ciò che il lavoratore fa e come lo fa", in relazione agli obiettivi e finalità stabilite negli strumenti di programmazione. La performance individuale è riconducibile al raggiungimento degli obiettivi dei singoli e alla valutazione delle capacità dimostrate/dei comportamenti organizzativi. Lo scopo è di promuovere lo sviluppo professionale individuale e riconoscere il merito.

Il sistema può essere utilizzato anche per la **valutazione di gruppo** (per Aree, per Centri di Costo/Responsabilità, per Uffici etc.), che è riconducibile ai risultati prodotti, rispetto agli obiettivi assegnati, da gruppi di lavoro costituiti e responsabilizzati. Lo scopo è di promuovere l'identificazione ed il senso di squadra.

Soggetti che effettuano la valutazione delle prestazioni: Assumono la veste di valutatori il Segretario Comunale/Direttore Generale ed i Responsabili di Posizione Organizzativa con risorse umane assegnate, affiancati dal Servizio associato per il Controllo Interno e nel rispetto delle norme regolamentari approvate da ciascun Comune.

Si sottolinea l'importanza e la delicatezza che il ruolo del valutatore assume nell'applicazione del sistema di valutazione. Al fine di favorire l'omogeneità nei comportamenti e la positiva concreta applicazione del sistema, risulta indispensabile **formare** i valutatori riguardo al linguaggio, alle regole, alle finalità e all'utilizzo dei risultati, alle implicazioni e ai rischi connessi alla gestione del processo valutativo, così da evitare distorsioni applicative che avrebbero l'effetto di delegittimare la metodologia.

Definizione della metodologia del sistema di valutazione delle prestazioni: il metodo di valutazione delle prestazioni del personale dipendente, è basato su un sistema di valutazione diretta e analitica per "punteggio".

Il metodo prevede che la valutazione si incentri su due elementi attinenti ai **risultati raggiunti** e ai **comportamenti organizzativi**. La valutazione delle prestazioni si articola poi su una serie di riferimenti (fattori di valutazione) ritenuti

idonei a rendere conto del contenuto delle prestazioni stesse.

Il metodo di valutazione delle prestazioni, sia individuali che di gruppo, utilizza quale strumento una scheda di valutazione, diversificata a seconda delle categorie di contratto, basata sui fattori che vengono qui di seguito riportati:

Fattori generali distinti per categorie:

CATEGORIA	FATTORI GENERALI
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta ▪ Flessibilità operativa ▪ Orientamento all'utenza interna ed esterna ▪ Arricchimento professionale ▪ Orientamento al lavoro di gruppo
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta ▪ Flessibilità operativa ▪ Orientamento all'utenza interna ed esterna ▪ Arricchimento professionale ▪ Orientamento al lavoro di gruppo ▪ Autonomia e capacità organizzativa
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta ▪ Flessibilità operativa ▪ Orientamento all'utenza interna ed esterna ▪ Arricchimento professionale ▪ Orientamento al lavoro di gruppo ▪ Autonomia e capacità organizzativa ▪ Iniziativa ▪ Conseguimento obiettivi
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta ▪ Flessibilità operativa ▪ Orientamento all'utenza interna ed esterna ▪ Arricchimento professionale ▪ Orientamento al lavoro di gruppo ▪ Autonomia e capacità organizzativa ▪ Iniziativa ▪ Conseguimento obiettivi

Il contenuto ed il significato di ogni fattore di valutazione viene di seguito descritto:

FATTORI	Elementi di valutazione (esplicitazione)
N.1) Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valuta la capacità di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili ▪ E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato
N. 2) Flessibilità operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze
N. 3) Orientamento all'utenza interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valuta la capacità del lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti
N.4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le

Arricchimento professionale	conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi
N. 5) Orientamento al lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo
N. 6) Autonomia e capacità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> Valuta la capacità del singolo di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione ai programmi da realizzare, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini
N. 7) Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> Valuta la capacità di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi. Inoltre valuta la capacità di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività
N. 8) Grado di conseguimento obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> Attiene alla capacità di trasposizione in attività gestionali ed obiettivi degli indirizzi e programmi individuati dall'organo politico; al grado di attenzione dimostrata al risultato; alla capacità di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Per ciascun FATTORE di valutazione, vengono individuati tre (3) distinti ELEMENTI di Valutazione:

FATTORE 1) Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta			
E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione			
Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività, sapendo gestire il proprio tempo-lavoro			
E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività, senza procrastinare la soluzione di problemi complessi o non graditi			
Totale indicatore 1)			

FATTORE 2) Flessibilità operativa			
Esprime il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto tale permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura			
E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti, anche sostituendo e/o affiancando colleghi e collaboratori			
E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività; promuove e utilizza l'uso di strumenti informatici			
Totale indicatore 2)			

FATTORE 3) Orientamento all'utenza interna ed esterna			
E' capace di comunicare e di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna			
E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza int/est (Solo per Categorie C e D):			
E' capace di soddisfare l'utenza attraverso lo snellimento e il perfezionamento di strumenti e procedure di lavoro			
E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza int/est (Solo per Categorie C e D):			
E' capace di ascoltare, analizzare e selezionare i bisogni dell'utenza int/est			
Totale indicatore 3)			

FATTORE 4) Arricchimento professionale			
E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione			
Si auto aggiorna e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite ai colleghi			

Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni			
Totale indicatore 4)			

FATTORE 5) Orientamento al lavoro di gruppo			
E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione (Solo per Categorie C e D): Partecipa attivamente ed in modo propositivo al lavoro di gruppo			
E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo			
Dimostra capacità di saper motivare, valorizzare e guidare i collaboratori nel lavoro di gruppo			
Totale indicatore 5)			

FATTORE 6) Autonomia e capacità organizzativa (solo per Cat. B-C-D)			
E' capace di programmare e organizzare, di analizzare e sintetizzare situazioni di lavoro, di stabilire le priorità operative, cogliendo gli aspetti essenziali dei problemi (Solo per Categorie C e D): E' capace di dirigere e coordinare il personale assegnato, di gestire, motivare e valorizzare i collaboratori; di sviluppare le risorse umane assegnategli			
E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico, di risolvere problemi			
Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività, senza indurre in formalismi e burocratismi (Solo per Categorie C e D): E' sensibile e dimostra attenzione alle finalità e alle strategie dell'Ente (ampiezza di visione)			
Totale indicatore 6)			

FATTORE 7) Iniziativa (solo per Cat. C-D)			
E' capace di iniziative e dimostra spirito di intraprendenza anche in relazione all'assunzione di nuovi impegni e compiti di responsabilità			
Dimostra capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento			
E' capace di assumersi responsabilità connesse al proprio ruolo e provvede ad organizzare l'attività lavorativa anche assegnando compiti e competenze, anche mediante delega (ove possibile)			
Totale indicatore 7)			

FATTORE 8) Grado conseguimento obiettivi (solo per Cat. C-D)			
Capacità di tradurre in obiettivi e attività gestionali gli indirizzi e i programmi individuati in sede politica			
Capacità di proporre e di negoziare obiettivi; attenzione dimostrata al raggiungimento di risultati			
Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi assegnati			
Totale indicatore 8)			

PUNTEGGI E PONDERAZIONI:

Premesso che il sistema di valutazione è concepito in modo da fornire modalità omogenee di valutazione, pur all'interno delle necessarie differenziazioni correlate alla categoria di inquadramento ed alle tipologie lavorative.

Infatti, per consentire una differenziazione legata all'attività lavorativa effettivamente svolta dal dipendente, pur utilizzando gli stessi criteri, il valutatore (Segretario Comunale/Direttore Generale, Responsabile Posizione Organizzativa) dovrà assegnare un peso ad ogni fattore di valutazione.

In questo modo sarà possibile ponderare la concreta incidenza dei singoli fattori sulla valutazione della prestazione complessiva.

Il peso da attribuire ad ogni fattore va da un minimo di 0,5 ad un massimo di 4 punti; sono previsti solo multipli di 0,5 (tutti i fattori di valutazione devono essere pesati). La somma totale dei pesi così distribuiti deve essere sempre uguale a 10. In sede di Conferenza dei Servizi verranno individuati i pesi per ogni singola Categoria (A / B-PLS / C-PLA / D-PLB).

Per ogni fattore di valutazione (3 elementi per fattore) il valutatore dovrà esprimere un giudizio utilizzando la griglia di valori sottoriportata:

- punti 1 **prestazione non adeguata**
- punti 2 **prestazione discreta**
- punti 3 **prestazione buona**
- punti 4 **prestazione ottima**

dove il valore massimo corrisponde ad un giudizio di eccellenza ed il valore minimo corrisponde ad un giudizio sostanzialmente insufficiente.

Deve essere attribuito un giudizio a tutti i fattori ed elementi indicati nella scheda.

Il punteggio totale del dipendente nella valutazione della prestazione è determinato dalla somma dei punteggi ottenuti in ogni fattore (totale dei punti di ogni elemento per il peso del fattore).

Il punteggio conseguibile da ciascun dipendente va da un minimo di 30 punti ad un massimo di 120 punti.

Le fasce di punteggio sono quattro:

- Valore da 30 a 40 (non adeguata)
- Valore da 41 a 60 (parzialmente adeguata)
- Valore da 61 a 105 (adeguata)
- Valore da 106 a 120 (ottima)

E' valutato il dipendente che nell'anno di riferimento ha svolto effettiva prestazione lavorativa per almeno 1/3, in relazione alla tipologia del rapporto di lavoro. L'erogazione degli incentivi è rapportata all'effettiva presenza.

Sono conteggiati come giorni lavorati le assenze per:

- permessi e assemblee sindacali
- aspettativa obbligatoria per maternità
- infortunio sul lavoro e malattia professionale
- qualsiasi causale fino ad un massimo di 20 giorni all'anno (per i lavoratori a part time verticale, i 20 giorni devono essere rapportati alla durata della prestazione lavorativa di riferimento).

Nel caso in cui il dipendente nel corso dell'anno abbia avuto un passaggio di categoria il valutatore deve procedere alla predisposizione di due separate schede di valutazione.

Nel caso in cui un dipendente nel corso dell'anno sia stato trasferito ad altro Servizio o Ufficio, verrà valutato dal Segretario Comunale/Direttore Generale, Responsabile di Posizione Organizzativa presso il quale ha prestato servizio effettivo per la maggior parte del tempo.

La scheda prevede inoltre uno spazio riservato al giudizio di sintesi attraverso il quale il valutatore dovrà esprimere qualitativamente il punteggio di valutazione della prestazione raggiunto, evidenziare gli eventuali scostamenti rispetto alla prestazione attesa ed individuare le connesse azioni di miglioramento.

Ciò non deve essere considerato un appesantimento formale del sistema di valutazione ma è da intendersi fondamentale per i seguenti motivi:

- fornisce un supporto al valutatore nella preparazione e gestione dei colloqui individuali;
- consente un monitoraggio costante delle prestazioni individuali raggiunte;
- migliora la comunicazione interna orientando i comportamenti dei dipendenti verso i risultati attesi;
- facilita la condivisione della valutazione riducendone gli aspetti di contenzioso;
- fornisce elementi utili per l'analisi dei fabbisogni formativi.

La scheda, inoltre, contiene uno spazio per l'eventuale motivazione e uno spazio riservato al dipendente nel quale può formulare le proprie osservazioni in ordine alla valutazione.

Si provvede alla predisposizione delle schede di valutazione individuali, e previo colloquio col valutato, alla loro consegna entro il 30 marzo di ogni anno. La scheda di valutazione viene inserita nel fascicolo personale del dipendente.

Garanzie del sistema di valutazione delle prestazioni: il colloquio individuale rappresenta uno dei momenti fondamentali del processo di valutazione. Durante il colloquio il valutatore ha modo di chiarire come sono stati valutati i singoli fattori della scheda, ricercando il più alto livello di condivisione sulle modalità seguite.

Il valutato può discutere la sua valutazione con il valutatore e può formulare le sue osservazioni sulla scheda stessa. Inoltre può chiedere al valutatore di esprimere per iscritto le motivazioni della valutazione espressa.

E' data facoltà al dipendente, qualora non condivida la valutazione espressa dal valutatore, di richiedere un riesame, entro 10 giorni da quando ne è venuto a conoscenza.

Il riesame della scheda viene effettuato in presenza del dipendente, entro 10 giorni dalla richiesta. L'esito viene comunicato al dipendente per iscritto.

A conclusione del processo valutativo si provvede ad informare le R.S.U – OO.SS. sull'andamento del sistema di valutazione.

DISPOSIZIONI SPECIFICHE PER LA VALUTAZIONE DI GRUPPO

La **valutazione di gruppo** (per Aree, per Centri di Costo/Responsabilità, per Uffici etc.), come accennato nell'introduzione ("oggetto della valutazione"), è riconducibile ai risultati prodotti, rispetto agli obiettivi assegnati, da gruppi di lavoro costituiti e responsabilizzati. Lo scopo è di promuovere l'identificazione ed il senso di squadra.

L'avvio di questa modalità di misurazione consente di monitorare effettivamente lo stato di attuazione dei programmi e delle attività dell'Ente.

I documenti programmatici dell'Ente (P.O.R., Elenco Annuale OO.PP. etc.), rappresentano gli strumenti attraverso i quali il Segretario Comunale/Direttore Generale e i Responsabili di Posizione Organizzativa, impostano le attività necessarie al miglioramento della funzionalità degli uffici, dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa. In relazione a questi vengono definite le attività che coinvolgono la totalità del personale in servizio.

Sulla base di tali attività vengono individuati ed assegnati gli obiettivi di gruppo e per ognuno di questi viene definita un'apposita scheda di valutazione (allegata in calce).

La scheda di valutazione del risultato di gruppo contiene diversi elementi fra i quali:

- una puntuale e dettagliata descrizione dell'obiettivo, coerente con i risultati attesi dall'organizzazione.
- una puntuale e dettagliata descrizione del risultato atteso;
- l'individuazione dei dipendenti assegnati ad ogni gruppo e la definizione dei ruoli (es. responsabile del gruppo di lavoro). Deve essere garantita la partecipazione di tutti i dipendenti ad almeno un obiettivo;
- le risorse finanziarie complessive attribuite in caso di raggiungimento dell'obiettivo di gruppo;
- il tempo presunto necessario per la realizzazione dell'obiettivo;
- gli indicatori necessari per misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Gli indicatori di risultato devono essere sufficientemente analitici, precisi e tali da rappresentare in modo attendibile, ma semplice, la performance attesa e possono essere di:
 - efficienza: indicatori di costo, indicatori di efficienza tecnica o produttività;
 - efficacia: indicatori di efficacia gestionale, sociale quantitativa, sociale qualitativa;
 - economicità.

Il sistema di valutazione della performance di gruppo è basato:

- sulla predisposizione di programmi di lavoro ben definiti e di obiettivi gestionali di mantenimento, di miglioramento o di sviluppo precisi ed esplicitati fin dall'inizio dell'anno;
- sulla predisposizione di indicatori idonei a monitorare lo stato di realizzazione dei programmi. Gli indicatori di risultato devono essere sufficientemente analitici e tali da rappresentare in modo attendibile, ma semplice, la performance attesa;
- sulla misurazione, a fine periodo, del reale stato di attuazione dei programmi.

monetaria). Il sistema di valutazione delle prestazioni, come ricordato in premessa, consente di riconoscere ed erogare la "produttività individuale", la "produttività di gruppo", la retribuzione di risultato per le Posizioni Organizzative

_____, li _____

VAPRESISTEMA2003/DIRETTOR/RR/

MODULISTICA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI (CAT. A)

Area:

Ufficio:

A) Nominativo dipendente:

B) Categoria e Posizione economica:

C) Profilo professionale:

D) Periodo di riferimento per la valutazione

MODULISTICA

SCHEMA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI (CAT. A)	
Area:	Ufficio:
<p>A) Nominativo dipendente:</p> <p>B) Categoria e Posizione economica:</p> <p>C) Profilo professionale:</p> <p>D) Periodo di riferimento per la valutazione</p>	

FATTORI ED ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Valutazione delle voci (da 1 a 4)	Peso Indicatore (da 0,5 a 4)	Totale (valut. x peso)
A) IMPEGNO, PUNTUALITA' E PRECISIONE NELLA PRESTAZIONE SVOLTA			
E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione			
Ha continuita', accuratezza e dimostra affidabilita' nell'espletamento dell'attivita', sapendo gestire il proprio tempo/lavoro e conseguendo risultati			
E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attivita', senza procrastinare la soluzione di problemi attinenti al proprio servizio			
Totale indicatore A)			
B) FLESSIBILITA' OPERATIVA			
Grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto tale da permettergli di agire con flessibilita' all'interno della struttura			
E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti, anche sostituendo e/o affiancando colleghi e collaboratori			
E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attivita'			
Totale indicatore B)			

C) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA			
E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna			
E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza int/est			
E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza			
Totale indicatore C)			

D) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE			
E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione			
Si auto aggiorna e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite ai colleghi			
Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni			
Totale indicatore D)			

E) ORIENTAMENTO AL LAVORO DI GRUPPO:			
E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione			
E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo			
Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro			
Totale indicatore E)			
		Totale punti valutazione	

Note

- Valutazione delle voci: 1 = prestazione non adeguata / 2 = prestazione sufficiente-discreta / 3 = prestazione buona / 4 = prestazione ottima*
- Peso indicatore: ogni fattore va da 0,5 ad un massimo di 4 per multipli di 0,5 (tutti i fattori di valutazione devono essere pesati). La somma totale dei pesi così distribuiti deve essere uguale a 10.*

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI (CAT. B)

Area:

Ufficio:

A) Nominativo dipendente:

B) Categoria e Posizione economica:

C) Profilo professionale:

D) Periodo di riferimento per la valutazione

FATTORI E VOCI DI VALUTAZIONE	Valutazione Delle voci (da 1 a 4)	Peso indicatore	Totale (valut. x peso)
A) IMPEGNO, PUNTUALITA' E PRECISIONE NELLA PRESTAZIONE SVOLTA			
E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione			
Ha continuit�, accuratezza e dimostra affidabilit� nell'espletamento dell'attivit�, sapendo gestire il proprio tempo/lavoro e conseguendo risultati			
E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attivit�, senza procrastinare la soluzione di problemi attinenti al proprio servizio			
Totale indicatore A)			
B) FLESSIBILITA' OPERATIVA			
Grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto tale permettergli di agire con flessibilit� all'interno della struttura			
E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti, anche sostituendo e/o affiancando colleghi e collaboratori			
E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attivit�			
Totale indicatore B)			
C) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA			
E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna			
E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza int/est			
E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza			
Totale indicatore C)			
D) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE			
E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attivit� lavorativa migliorando la propria prestazione			
Si auto aggiorna e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite ai colleghi			
Ha consapevolezza delle proprie necessit� di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilit�/competenze ed � in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni			
Totale indicatore D)			
E) ORIENTAMENTO AL LAVORO DI GRUPPO			
E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione			
E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo			
Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro			
Totale indicatore E)			
F) AUTONOMIA E CAPACITA' ORGANIZZATIVA			
E' capace di programmare e stabilire le priorit� operative, cogliendo gli aspetti essenziali dei problemi			
E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico, di risolvere problemi			
Ha capacit� di analisi e sintesi nell'affrontare le problematiche connesse al proprio lavoro; propone soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attivit�, senza indurre in formalismi e burocratismi			
Totale indicatore F)			
		Totale punti valutazione	

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI (CAT. C - PLA)

Area:

Ufficio:

A) Nominativo dipendente:

B) Categoria e Posizione economica:

C) Profilo professionale:

D) Periodo di riferimento per la valutazione

FATTORI E VOCI DI VALUTAZIONE	Valutazione delle voci (da 1 a 4)	Peso indicatore	Totale (valut. x peso)
A) IMPEGNO, PUNTUALITA' E PRECISIONE NELLA PRESTAZIONE SVOLTA			
E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione			
Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività, sapendo gestire il proprio tempo/lavoro			
E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività, senza procrastinare la soluzione di problemi complessi o non graditi			
Totale indicatore A)			

B) FLESSIBILITA' OPERATIVA			
Grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto tale permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura			
E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti, anche in unità operative diverse, sostituendo e/o affiancando colleghi			
E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività, promuove e utilizza l'uso di strumenti informatici			
Totale indicatore B)			

C) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA			
E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna			

E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza int/est; è capace di soddisfare l'utenza attraverso lo snellimento e il perfezionamento di strumenti e procedure di lavoro			
E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza. E' capace di ascoltare, analizzare e selezionare i bisogni dell'utenza int/est			
Totale indicatore C)			

D) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE			
E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione			
Si auto aggiorna e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite ai colleghi			
Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni			
Totale indicatore D)			

E) ORIENTAMENTO AL LAVORO DI GRUPPO			
E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione			
E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo			
Partecipa attivamente e in modo propositivo ai gruppi di lavoro			
Totale indicatore E)			

F) AUTONOMIA E CAPACITA' ORGANIZZATIVA			
E' capace di programmare e organizzare, di analizzare e sintetizzare situazioni di lavoro, di stabilire le priorità operative, cogliendo gli aspetti essenziali dei problemi			
E' capace di coordinare il personale assegnato, di gestire, motivare e valorizzare i collaboratori			
E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico; è orientato alla risoluzione di problemi			
Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività, senza indurre in formalismi e burocratismi			
Totale indicatore F)			

G) INIZIATIVA			
E' capace di iniziative e dimostra spirito di intraprendenza anche in relazione all'assunzione di nuovi impegni e compiti di responsabilità			
Dimostra capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento			
Ha espresso capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi			
Totale indicatore G)			

H) GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
Capacità di tradurre in obiettivi e attività gestionali gli indirizzi e i programmi individuati in sede politica			
Capacità di proporre e di negoziare obiettivi; attenzione dimostrata al raggiungimento di risultati			
Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi assegnati			

Totale indicatore H)			
	Totale punti valutazione		

SCHEMA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI (CAT. D - PLB)

Area:

Ufficio:

A) Nominativo dipendente:

B) Categoria e Posizione economica:

C) Profilo professionale:

D) Periodo di riferimento per la valutazione

FATTORI E VOCI DI VALUTAZIONE	Valutazione delle voci (da 1 a 4)	Peso indicatore	Totale (valut. x peso)
A) IMPEGNO, PUNTUALITA' E PRECISIONE NELLA PRESTAZIONE SVOLTA			
E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione			
Ha continuit�, accuratezza e dimostra affidabilit� nell'espletamento dell'attivit�, sapendo gestire il proprio tempo/lavoro			
E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attivit�, senza procrastinare la soluzione di problemi anche complessi o non graditi			
Totale indicatore A)			

B) FLESSIBILITA' OPERATIVA			
Grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto tale permettergli di agire con flessibilit� all'interno della struttura			
E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti, anche in unit� operative diverse, sostituendo e/o affiancando colleghi			
E' capace di analizzare il contesto operativo e le situazioni di emergenza individuando i punti critici e proponendo soluzioni tempestive			
Totale indicatore B)			

C) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA			
E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna			
E' capace di soddisfare l'utenza attraverso il perfezionamento di strumenti e lo snellimento di procedure di lavoro			
E' capace di ascoltare, analizzare, selezionare i bisogni e dimostra disponibilit� a rapportarsi con l'utenza			
Totale indicatore C)			

D) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE			
E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione			
Si auto aggiorna e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite ai colleghi			
Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni			
Totale indicatore D)			

E) ORIENTAMENTO AL LAVORO DI GRUPPO			
Partecipa attivamente e in modo propositivo al lavoro di gruppo			
Dimostra capacità di saper motivare, valorizzare, guidare i collaboratori nel lavoro di gruppo			
Dimostra capacità di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo			
Totale indicatore E)			

F) AUTONOMIA E CAPACITA' ORGANIZZATIVA			
E' capace di programmare e organizzare, di analizzare e sintetizzare situazioni di lavoro, di stabilire le priorità operative, cogliendo gli aspetti essenziali dei problemi			
E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico; è orientato alla soluzione dei problemi			
E' capace di dirigere e coordinare il personale assegnato, di gestire, motivare e valorizzare i collaboratori; è capace di sviluppare le risorse professionali, umane e organizzative assegnategli			
Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività, senza indurre in formalismi e burocratismi			
E' sensibile e dimostra attenzione alle finalità e alle strategie dell'ente (ampiezza di visione)			
Totale indicatore F)			

G) INIZIATIVA			
E' capace di iniziative e dimostra spirito di intraprendenza anche in relazione all'assunzione di nuovi impegni e compiti di responsabilità			
Dimostra capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento			
E' capace di assumersi responsabilità connesse al proprio ruolo e provvede ad organizzare l'attività lavorativa anche assegnando compiti e competenze, anche mediante delega			
Totale indicatore G)			

H) GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVI			
Capacità di tradurre in obiettivi e attività gestionali gli indirizzi e i programmi individuati in sede politica			
Capacità di proporre e di negoziare obiettivi; attenzione dimostrata al raggiungimento di risultati			
Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi assegnati			
Totale indicatore H)			
		Totale punti valutazione	

Allegato ad ogni scheda di valutazione:

Risultato della valutazione

Valore da 30 a 40 (non adeguata)

Valore da 41 a 60 (parzialmente adeguata)

Valore da 61 a 105 (adeguata)

Valore da 106 a 120 (ottima)

Totale punteggio _____

Giudizio di sintesi e Azioni di Miglioramento

Firma del Segretario Com./Responsabile P.O.

Data

Motivazione della valutazione

Firma del Segretario Com./Responsabile P.O.

Data

Osservazioni del dipendente

Firma del dipendente

Data

**SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO
DELL'OBIETTIVO DI GRUPPO**

AREA	
UFFICIO/SERVIZIO/U.O.	
CENTRO DI COSTO/RESPONSABILITA'	
OBIETTIVO	Descrizione:
RISULTATO PREVISTO	Descrizione:
RISULTATO OTTENUTO	Descrizione:
INDICATORI	Descrizione:
CAUSE DELL'EVENTUALE SCOSTAMENTO	Descrizione/quantificazione/motivazione:
DATE	Inizio effettivo: Fine effettiva:
DIPENDENTI ASSEGNATI	Cognome, nome, ruolo e funzioni assegnate
RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO DI GRUPPO	
PLAFOND DI GRUPPO	Totale:
QUOTE INDIVIDUALI EFFETTIVE	