



REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



APPROVATO DALLA GIUNTA COMUNALE CON DELIBERAZIONE N°492 Reg./534 Prop. Del. NELLA SEDUTA DEL 29/12/2010
 MODIFICATO CON DELIBERAZIONE DI GIUNTA N°457 Reg./499 Prop. Del. NELLA SEDUTA DEL 21/12/2011
 MODIFICATO CON DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 136 Reg./51 Prop. Del. NELLA SEDUTA DEL 14/05/2020

3^a STESURA

Art. 1

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Il sistema di valutazione della performance ha per oggetto:
 - a) valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso "performance di ente";
 - b) valutazione della performance con riferimento alle aree di responsabilità (direzioni) in cui si articola l'ente "performance di unità organizzativa";
 - c) valutazione della performance in relazione ai singoli dipendenti (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) "performance individuale".

Art. 2

Fasi e tempi della valutazione

1. Le fasi del Sistema si articolano in stretta connessione col ciclo di gestione della performance di cui al relativo regolamento e come segue:
 - a) proposizione da parte dei dirigenti di Direzione, di Direzione autonoma e del Comandante di PM degli obiettivi strategici e degli obiettivi di PEG.
 - b) Concertazione sugli obiettivi proposti con la direzione generale e definizione degli obiettivi.
 - c) Pesatura di ciascun obiettivo da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
 - d) Definizione del Piano della performance e inserimento nello stesso degli obiettivi.
 - e) Definizione del PEG.
 - f) Approvazione da parte della Giunta del Piano della Performance e del PEG.
 - g) Assegnazione da parte della dirigenza degli obiettivi alle proprie strutture organizzative e al personale inserito nelle stesse.
 - h) Svolgimento della gestione, attraverso dei sistemi di controllo interno (controllo strategico e controllo di gestione).
 - i) Monitoraggio e rendicontazione della gestione per stati di avanzamento da parte dell'OIV, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:
 - entro il 30 giugno relativamente al primo semestre;
 - entro il 30 settembre, in occasione del riequilibrio di bilancio;
 - entro il 30 novembre in occasione dell'assestamento di bilancio.
 - j) Report finale, da rendere entro il mese di febbraio, successivo all'anno finanziario oggetto della valutazione.
 - k) Valutazione finale da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione e da parte dei dirigenti, secondo quanto previsto dal presente regolamento.
2. I compensi destinati a premiare la performance devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del processo di valutazione, in base al livello di conseguimento degli obiettivi.

Art. 3

Caratteristiche degli obiettivi

1. Gli obiettivi assegnati sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento e devono essere:
 - a) rilevanti e pertinenti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) specifici e misurabili;
 - c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; per specifici obiettivi si può prevedere una durata diversa;
 - e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
 - f) coerenti con tutti gli atti di pianificazione.
2. Gli obiettivi devono indicare:
- a) le azioni concrete che si svolgeranno;
 - b) la tempistica di riferimento;
 - c) i budget finanziari assegnati;
 - d) le risorse umane assegnate,
 - e) le risorse strumentali assegnate;
 - f) gli indicatori di risultato;
 - g) il peso dell'obiettivo;
 - h) la programmazione di riferimento.
3. Ai dirigenti devono essere assegnati, obiettivi individuali che coincidano con gli obiettivi trasversali o interdirezionali e di Direzione contenuti nel Piano della performance e nel PEG.
4. Alle posizioni organizzative devono essere assegnati obiettivi individuali coerenti con gli obiettivi trasversali o interdirezionali e obiettivi di Direzione contenuti nel medesimo Piano della performance e nel PEG.
5. Per il restante personale privo di incarichi di responsabilità ogni dirigente provvederà ad adottare specifici piani di lavoro interno, con lo scopo precipuo di articolare ulteriormente la struttura degli obiettivi individuali.
6. La valutazione degli obiettivi è sottoposta a verifica periodica, rimanendo fermo il principio in virtù del quale la definitiva liquidazione del salario accessorio collegato al raggiungimento dell'obiettivo avverrà in relazione al grado di raggiungimento degli stessi.
7. Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite indicatori quantitativi e/o qualitativi definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi.

Art. 4

Caratteristiche generali delle competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative

1. Si definiscono "competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative" i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una componente soggettiva. Con riferimento a questi fattori, è valutato l'esercizio più o meno positivo del proprio ruolo da parte del valutato in relazione agli obiettivi assegnati a cui è connessa la performance individuale.
2. Per la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi il valutatore potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante i colloqui di valutazione, individuando l'insieme dei punti principali che intende esplorare al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore.

Art. 5

Soggetti della valutazione

1. L'Organismo Indipendente di Valutazione è competente:

- a) per la valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso;
 - b) per la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso affidata alla direzione di un dirigente;
 - c) per formulazione al Sindaco della proposta di valutazione della performance individuale di ciascun dirigente.
2. I dirigenti sono competenti per la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

Art. 6

Performance di ente ed organizzativa

1. La valutazione della performance di ente è collegata:
 - a) allo stato di attuazione complessiva degli obiettivi desunti dal piano della performance e dal PEG
 - b) al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - c) all'efficienza nell'impiego delle risorse e alla riduzione dei costi;
 - d) al raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. Il risultato di performance di Ente è dato dalla media ponderata delle valutazioni conseguite dalle Direzioni, in relazione al peso degli obiettivi assegnati.
3. La valutazione della performance organizzativa di ciascuna Direzione è collegato:
 - a) agli obiettivi previsti dal piano della performance e dal piano esecutivo di gestione, per ciascuna struttura organizzativa di riferimento;
 - b) al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - c) al raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità;
 - d) al confronto con altre strutture organizzative di altri Enti.

Art. 7

La valutazione della performance del personale dirigente

1. La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:
 - a) 10% agli obiettivi di ente nel suo complesso (performance di ente);
 - b) 50% agli obiettivi di Direzione contenuti nel piano della performance e nel PEG (performance organizzativa);
 - c) 40% alle competenze manageriali e professionali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Art. 8

La valutazione del personale non dirigenziale

1. La valutazione del personale non dirigenziale, è in funzione:
 - a) della valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, Performance di Unità organizzativa
 - b) del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, Performance individuale.

2. La valutazione è oggetto di un apposito colloquio con l'interessato, per la definitiva attribuzione del punteggio utile per il successivo calcolo della retribuzione di produttività, o di risultato per i responsabili di posizione organizzativa, nonché per la progressione economica e di carriera.
3. L'attività del valutatore si articola nelle seguenti tre fasi di adempimento:
 - a) Inizio del periodo di valutazione:
 - comunicazione al collaboratore degli obiettivi individuali o di gruppo, del livello di collaborazione attesa e delle attese professionali.
 - b) Durante il periodo di valutazione:
 - monitoraggio delle prestazioni e delle attese professionali (che richiede una valutazione regolare nel corso dell'anno) ed eventuali proposte correttive;
 - c) Termine del periodo di valutazione:
 - compilazione delle schede in ogni parte;
 - verifica della valutazione effettuata;
 - incontro con il collaboratore per la comunicazione della valutazione, sulla quale egli potrà esprimere la propria opinione unitamente alle proprie aspirazioni;
 - identificazione di azioni di sviluppo.
4. Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze e capacità professionali mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.
5. Il valutatore, nel rispetto delle vigenti disposizioni contrattuali integrative, potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende esplorare. Il valutatore deve sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore compresa la verifica delle competenze professionali e organizzative dimostrate.
6. Il valutatore potrà organizzare occasioni strutturate e sistematiche per confrontarsi con i propri collaboratori.
7. Al termine del colloquio di valutazione il valutatore compila le schede di valutazione, di cui agli allegati A) B) e C) al presente regolamento, disponibili sul sito intranet del Comune e che possono essere stampate in qualsiasi momento dell'anno, in corrispondenza delle scadenze indicate, per le progressioni orizzontali o per la valutazione annuale successiva alla rendicontazione degli obiettivi.
8. Sulle schede di valutazione dovranno essere riportate anche le osservazioni del valutatore e del valutato dirette ad accettare la proposta di valutazione o a prenderne atto. Il valutatore potrà inoltre indicare azioni di miglioramento che ritiene utile vengano fornite sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi.
9. Una volta compilate, le schede di valutazione dovranno essere importate nel programma di valutazione.
10. Ai fini dell'erogazione della parte di compenso relativo alle specifiche responsabilità correlata alla valutazione della prestazione effettuata, il valutatore verificherà il grado di conseguimento dei risultati attesi secondo la seguente scala di valutazione:
 - a. Punteggio 1 – 59, risultato solo parzialmente conseguito: 60% del compenso.
 - b. Punteggio 60 – 89, risultato significativo, anche se non pienamente conseguito: 90% del compenso.
 - c. Punteggio 90 – 100, risultato pienamente conseguito: 100% del compenso.

Art. 9
Il sistema premiante

1. Il sistema premiante il merito, a seguito della valutazione della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi sia economici che di carriera previsti nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa.
2. La distribuzione di incentivi e premi collegata alla performance può essere effettuata solo successivamente alle valutazioni previste dal sistema di valutazione in vigore di cui al precedente art. 8). Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.
3. L'ammontare dell'incentivo economico da corrispondere ai singoli dipendenti all'esito della valutazione, esclusi i titolari di posizione organizzativa, è calcolato in base ai criteri di cui al vigente contratto collettivo decentrato integrativo.
4. I compensi incentivanti sono liquidati con provvedimento dei dirigenti e corrisposti di norma con la retribuzione mensile di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.
5. Ogni dirigente convoca una conferenza di servizio del personale dipendente per illustrare:
 - a) risultati e grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa conseguiti nell'anno precedente;
 - b) obiettivi di performance organizzativa e programmi della gestione annuale corrente.

Art. 10
Suddivisione in fasce di merito

1. Il sistema prevede la suddivisione in fasce di merito del personale non dirigenziale e dei dirigenti per la distribuzione degli incentivi, individua la percentuale massima di ciascuna fascia e stabilisce la ripartizione della quota percentuale di risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale in ciascuna fascia, in modo tale che la quota prevalente di incentivo sia attribuita al personale dirigente e dipendente collocato nella fascia di merito alta.

Art. 11
Le fasce di merito del personale non dirigenziale

1. Per il personale non dirigenziale, le fasce di merito per la distribuzione degli incentivi di performance nonché per l'attivazione della riserva nell'ambito delle progressioni di carriera risultano così costituite:
 - a) fascia A: 35% del personale
 - b) fascia B: 40% del personale
 - c) fascia C: 20% del personale
 - d) fascia D: 5% del personale
2. Al personale non dirigente che si colloca nella fascia di merito apicale corrisponde una quota prevalente in senso relativo del trattamento economico accessorio complessivo di performance individuale.
3. Le fasce vengono applicate per struttura organizzativa: Direzione, Istituzione e Corpo di polizia locale.

Per il personale dipendente le quote di fondo del salario accessorio collegate alla performance sono definite nel contratto decentrato integrativo

4. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi rappresenta il presupposto legittimante l'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance.

Art. 12

Le fasce di merito del personale dirigenziale

1. Per il personale dirigenziale, le fasce di merito per la distribuzione degli incentivi di performance risultano così costituite:
 - a) fascia A: 20% dei dirigenti
 - b) fascia B: 25% dei dirigenti
 - c) fascia C: 35% dei dirigenti
 - d) fascia D: 20% dei dirigenti
2. Per i dirigenti il trattamento economico accessorio (retribuzione di risultato) è erogato in relazione alle fasce di merito di cui al comma precedente a seguito della valutazione della performance individuale, in base al vigente sistema di valutazione.
3. Ai fini dell'applicazione della fasce, l'OIV tiene conto della rilevanza degli obiettivi concertati con i dirigenti (cd. pesatura degli obiettivi, effettuata dall'OIV).
4. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi rappresenta il presupposto legittimante l'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance.

Art. 13

Strumenti di sviluppo delle competenze e di crescita del ruolo organizzativo

1. Per valorizzare lo sviluppo delle competenze e capacità del personale, il comune utilizza anche i seguenti strumenti di retribuzione delle competenze e sviluppo del ruolo organizzativo:
 - a) progressioni economiche orizzontali;
 - b) progressioni di carriera tra categorie diverse;
 - c) attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - d) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Art. 14

Progressioni economiche orizzontali

1. Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali rilevate dal sistema di valutazione della performance di cui al precedente art. 8).
3. La collocazione nella fascia di merito alta per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.

4. Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

Art. 15

Progressioni di carriera tra categorie

1. Nell'ambito della programmazione del personale, in funzione delle esigenze organizzative del comune, l'amministrazione prevede la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.
2. La riserva di cui al punto 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno alla categoria.
3. Costituisce titolo di merito ai fini della riserva nelle selezioni pubbliche la collocazione nella fascia di merito apicale per tre anni consecutivi, in proporzione al punteggio riportato nell'ambito della scheda di valutazione delle competenze.

Art. 16

Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il comune assegna incarichi e responsabilità.
2. Gli incarichi di cui al punto 1 sono assegnati secondo criteri oggettivi e pubblici.

Art. 17

Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'amministrazione promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, la partecipazione da parte dei dipendenti a percorsi di alta formazione presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.
2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, sono altresì promossi periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Art. 18

Bonus annuale delle eccellenze

1. Annualmente può essere istituito il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta nelle rispettive graduatorie di cui ai precedenti artt. 11 e 12. Il bonus è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella predetta fascia di merito alta.

2. Il personale premiato con il bonus annuale di cui al comma 1 può accedere agli strumenti premianti di cui agli art. 17 e 19 del presente regolamento a condizione che rinunci al bonus stesso.
3. Il bonus annuale è assegnato al personale a conclusione del processo di valutazione della performance relativo all'esercizio precedente.

Art. 19

Premio annuale per l'innovazione

1. Il premio per l'innovazione, è istituito annualmente di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza, per ciascun dipendente premiato.
2. Il premio è assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.
3. L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

Art. 20

Trasparenza della performance

1. Sul sito istituzionale dell'ente, nell'home page, alla sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" sono pubblicati:
 - a) l'ammontare complessivo dei premi stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti collegati destinati alla performance;
 - b) i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Art. 21

Disposizioni finali e transitorie

1. Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dai contratti nazionali e decentrati.

INDICE

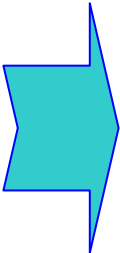
Art. 1 -	Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	pag. 1
Art. 2 -	Fasi e tempi della valutazione	pag. 1
Art. 3 -	Caratteristiche degli obiettivi	pag. 1
Art. 4 -	Caratteristiche generali delle competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative	pag. 2
Art. 5 -	Soggetti della valutazione	pag. 2
Art. 6 -	Performance di ente ed organizzativa	pag. 3
Art. 7 -	La valutazione della performance del personale dirigente	pag. 3
Art. 8 -	La valutazione del personale non dirigenziale	pag. 3
Art. 9 -	Il sistema premiante	pag. 5
Art. 10 -	Suddivisione in fasce di merito	pag. 5
Art. 11 -	Le fasce di merito del personale non dirigenziale	pag. 5
Art. 12 -	Le fasce di merito del personale dirigenziale	pag. 6
Art. 13 -	Strumenti di sviluppo delle competenze e di crescita del ruolo organizzativo	pag. 6
Art. 14 -	Progressioni economiche orizzontali	pag. 6
Art. 15 -	Progressioni di carriera tra categorie	pag. 7
Art. 16 -	Attribuzione di incarichi e responsabilità	pag. 7
Art. 17 -	Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	pag. 7
Art. 18 -	Bonus annuale delle eccellenze	pag. 7
Art. 19 -	Premio annuale per l'innovazione	pag. 8
Art. 20 -	Trasparenza della performance	pag. 8
Art. 21 -	Disposizioni finali e transitorie	pag. 8
ALLEGATO A - Scheda di valutazione per categoria "A" e "B"		
ALLEGATO B - Scheda di valutazione per categoria "C" e "D"		
ALLEGATO C - Scheda di valutazione delle prestazioni responsabili di P.O.		
Scheda di valutazione delle prestazioni dipendenti di categoria "TUTTE"		
ALLEGATO D - Scheda di valutazione delle prestazioni dipendenti di tutte le categorie, esclusi titolari di P.O.		



VALUTAZIONE E SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI

ANNO:

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER CATEGORIA “A” e “B”



COGNOME		NOME	
CATEGORIA		PROFILO	
DIREZIONE		SERVIZIO/UFFICIO	
VALUTATORE			

FINALITA' DEL PROGRAMMA

Il sistema di valutazione e sviluppo delle prestazioni è lo strumento per rendere operativo il principio del continuo miglioramento delle prestazioni professionali individuali. Esso intende favorire la gestione delle Risorse Umane secondo criteri di omogeneità e di trasparenza.

La realizzazione del programma persegue i seguenti obiettivi:

- *favorire una corretta valutazione delle prestazioni individuali tramite l'utilizzo di uno strumento e di una metodologia adeguati;*
- *favorire una migliore comunicazione tra Amministrazione e collaboratore;*
- *identificare azioni di sviluppo individuale;*
- *consentire il miglioramento delle prestazioni in funzione delle esigenze organizzative;*
- *contribuire a fornire utili elementi per la gestione della politica retributiva e, più in generale, del sistema premiante.*

RESPONSABILITA'

La valutazione e lo sviluppo delle prestazioni sono responsabilità primarie dell'Amministrazione. Il collaboratore è responsabile di fare proprie le attese comunicategli e di adoperarsi, al meglio delle sue capacità e possibilità, per perseguirle.

PROCESSO

Il periodo di valutazione è l'anno solare. Esso si articola in tre fasi in corrispondenza delle quali il valutatore deve svolgere le seguenti attività:

- 1. Inizio del periodo di valutazione:** *comunicazione delle attese professionali al collaboratore.*
- 2. Durante il periodo di valutazione:** *monitoraggio della valutazione (richiede una valutazione regolare nel corso dell'anno).*
- 3. Termine del periodo di valutazione:**
 - *compilazione della scheda in ogni parte*
 - *verifica della valutazione effettuata*
 - *incontro con il collaboratore per la comunicazione della valutazione sulla quale egli potrà esprimere la propria opinione unitamente alle proprie aspirazioni;*
 - *identificazione di azioni di sviluppo.*

SEZIONE 1)

VALUTAZIONE PRESTAZIONI

1 CONOSCENZA DEL LAVORO



Conoscenza di metodi, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologie utili alla esecuzione del lavoro e attitudine all'auto-aggiornamento.

Dimostra scarse conoscenze professionali tecniche e/o amministrative; fatica ad aggiornarsi; scarsa chiarezza sulle competenze del proprio ruolo.	☐
Conosce sommariamente le procedure e le tecniche essenziali del proprio lavoro e utilizza gli strumenti e le attrezzature in dotazione; si aggiorna solo saltuariamente sulle specifiche competenze del proprio settore.	☐
Conosce adeguatamente l'organizzazione del lavoro, gli strumenti, i metodi e le attrezzature, anche tecnologiche; si aggiorna sulle materie del proprio settore di competenza	☐
Conosce bene il lavoro, i metodi le procedure e le attrezzature anche nei dettagli; si tiene aggiornato sulle materie e sulle problematiche del lavoro anche in settori di non stretta competenza	☐

Commenti:

2 AUTONOMIA E AFFIDABILITA'



Capacità di fare propri gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà. Capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.

Ha difficoltà a portare a termine gli incarichi o le attività assegnate e non ne dà preventiva comunicazione	☐
Talvolta opera preventivamente, ma non sempre segnala gli ostacoli e le difficoltà in tempo utile per potervi far fronte.	☐
Fa quello che gli è richiesto; porta normalmente a termine gli incarichi superando ostacoli e difficoltà.	☐
Identifica e coglie le opportunità. Fa ciò che occorre prima che gli venga richiesto. Va al di là delle attese portando a termine gli incarichi assegnati.	☐

Commenti:

3 CAPACITA' ORGANIZZATIVA E SPIRITO DI INIZIATIVA



Capacità di organizzare il proprio lavoro, di portare a termine le attività nei tempi e modi stabiliti, di gestire le scadenze quotidiane, anche oltre quanto richiesto dalla mansione; capacità di promuovere idee, alternative, opportunità e soluzioni concrete a fronte di eventuali problemi.

Dimostra scarse capacità nell'organizzare e programmare il lavoro e necessita di una guida costante. Spesso non rispetta tempi e scadenze. Non coglie le opportunità né promuove idee nuove.	☐
Dimostra capacità solo se guidato e se opera con un numero ristretto di persone e/o senza un eccessivo carico di lavoro. Conosce, solo in modo superficiale, gli obiettivi e. Non assume iniziative né promuove idee e soluzioni concrete.	☐
Dimostra capacità di controllare il proprio lavoro. Concretizza i piani in programmi operativi. Gestisce le attività anche oltre quanto richiesto dalla mansione, promuove idee alternative, e soluzioni concrete a fronte di problemi.	☐
E' capace nel coordinare risorse o attività. Definisce obiettivi, li articola in piani e programmi, anticipa problemi elaborando idee alternative, soluzioni concrete, controlla risultati, tempi e scadenze, qualità dei risultati e dei processi seguiti.	☐

Commenti:

4 QUALITA' DELL'ESECUZIONE - PRECISIONE



Capacità di minimizzare gli errori alla ricerca di risultati di qualità; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" operando in modo ordinato, preciso ed accurato; capacità di controllare e verificare il lavoro svolto.

La qualità del lavoro svolto non è adeguata. Opera in modo sordinato, poco tempestivo e non controlla e verifica il lavoro svolto; fatica a riconoscere ed a rispondere alle aspettative degli utenti secondo le procedure previste.sua qualità.	☐
Non sempre la qualità del lavoro svolto é adeguata; dedica poca attenzione alla minimizzazione degli errori e al miglioramento. Si sforza di rispondere alle aspettative degli utenti, ma non sempre con risultati soddisfacenti	☐
Dedica attenzione alla minimizzazione degli errori, alla ricerca dei risultati di qualità. Opera in modo ordinato, e preciso, controlla e verifica il lavoro svolto. Opera con chiara visione dell'utente interno ed esterno e ai suoi problemi.	☐
Pone attenzione all'impiego ottimale delle risorse, alla eliminazione degli errori, alla ricerca dei risultati di qualità. Opera in modo ordinato, preciso, ed accurato controlla e verifica il lavoro svolto avendo costante riferimento all'utente.	☐

Commenti:

5 ORIENTAMENTO AL RISULTATO - EFFICIENZA OPERATIVA



Capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale del tempo e delle risorse; capacità di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.

Il volume di lavoro svolto non è adeguato. Raggiunge solamente obiettivi che non implicano particolare impegno o abilità.	☐
Non sempre il volume di lavoro svolto é adeguato E' poco attento all'uso del tempo e delle risorse. Raggiunge obiettivi impegnativi, solo se guidato potendo contare sull'incoraggiamento e la pressione di altri.	☐
Svolge un volume di lavoro adeguato. E' attento all'uso del tempo e delle risorse. Sa porsi e raggiungere obiettivi che implicano impegno e abilità.	☐
Svolge una notevole mole di lavoro e dedica attenzione all'impiego ottimale del tempo. Stabilisce e raggiunge autonomamente obiettivi sfidanti, che richiedono impegno e abilità non comuni	☐

Commenti:

6 RAPPORTI INTERPERSONALI E LAVORO DI GRUPPO



Capacità di lavorare in gruppo, volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, capacità di integrare prestazioni o di ricevere carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.

Non ha capacità nella gestione del lavoro di gruppo. Ha difficoltà a collaborare e ad integrarsi con altri, anche all'interno della propria unità organizzativa e/o gruppo di lavoro.	☐
Gestisce con difficoltà le attività all'interno di un gruppo di lavoro. Solo se richiesto collabora con le persone che sono direttamente interessate alle attività da svolgere e si integra anche al di fuori del proprio gruppo di lavoro.	☐
E' in grado di partecipare a più gruppi di lavoro, di gestire e risolvere i problemi individuando le competenze e le capacità necessarie a raggiungere gli obiettivi e riducendo le possibilità di conflitto	☐
E' in grado di partecipare alle attività di gruppi, anche interfunzionali, con risultati positivi. Collabora con tutte le persone, a tutti i livelli ed in qualsiasi circostanza, per raggiungere gli obiettivi.	☐

Commenti:

7 INNOVATIVITA' E ADATTABILITA'



Sa adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e accetta di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.

Non sa cogliere gli elementi innovativi del contesto in cui opera. Non accetta di svolgere mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Non si adatta ai cambiamenti.	☐
Con difficoltà coglie gli elementi innovativi e accetta raramente di svolgere funzioni nuove e diverse. Necessita di assistenza in ogni cambiamento	☐
Sa analizzare un contesto e rispondere a situazioni nuove e complesse, individuando soluzioni o approcci alternativi. Si adatta ai cambiamenti e accetta di svolgere anche mansioni diverse.	☐
Mostra una elevata ricettività e capacità di cogliere con rapidità le opportunità e i fattori di cambiamento. Svolge, anche non richiesto, mansioni diverse da quelle normalmente assegnate	☐

Commenti:



8 MANUALITA'

Capacità di affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

Ha difficoltà a scomporre progetti o processi e/o problemi in genere nelle loro parti essenziali: non è in grado di proporre soluzioni adeguate alla situazione.	☐
Solo parzialmente è in grado di identificare gli elementi essenziali di un determinato problema, di valutarli in modo sistematico e di proporre soluzioni adeguate alla situazione.	☐
Sa analizzare sistematicamente progetti o processi e/o problemi anche complessi, sa coglierne gli aspetti essenziali e proporre le soluzioni più opportune.	☐
E' abile nella analisi di progetti, processi e problemi complessi; individua i problemi centrali e propone le migliori soluzioni. Sa rappresentare il processo logico seguito.	☐

Commenti:

AZIONI DI MIGLIORAMENTO E SVILUPPO

Completare questa parte indicando le azioni più opportune per sviluppare la prestazione del collaboratore.

COMMENTI DEL VALUTATO

Il valutato, qualora lo desideri, può riportare i suoi commenti sulla valutazione e segnalare le proprie aspirazioni ed interessi professionali.

RIEPILOGO DELLE VALUTAZIONI

PRESTAZIONI	Peso %	VALUTAZIONE SINTETICA				RISULTATO PONDERATO
1 Conoscenza del lavoro		4	7	9	10	
2 Autonomia e affidabilità		4	7	9	10	
3 Capacità organizzativa e spirito di iniziativa		4	7	9	10	
4 Qualità dell'esecuzione - Precisione		4	7	9	10	
5 Orientamento al risultato – Efficienza operativa		4	7	9	10	
6 Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo		4	7	9	10	
7 Innovatività ed adattabilità		4	7	9	10	
8 Manualità		4	7	9	10	
TOTALE	100%					

La ripartizione del peso percentuale sugli 8 parametri è effettuata con i seguenti criteri:

- tutti gli items devono essere valutati
- ciascun item non può essere valutato in misura inferiore al 5%
- ciascun item non può essere valutato in misura superiore al 25%

L'esito della valutazione individuale come già previsto nel C.C.D.I. concorre:

- unitamente ad altri fattori, alla determinazione del punteggio attribuito per le progressioni orizzontali
- alla definizione della graduatoria per l'individuazione del personale destinatario della differenziazione del premio individuale

DATA

IL COLLABORATORE

IL VALUTATORE

RISULTANZE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA CORRESPONSIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE

ANNO:

Per la corresponsione del premio collegato alla performance, con esclusione della differenziazione del premio individuale, il punteggio ottenuto nella “scheda di valutazione e sviluppo delle prestazioni” è correlato a punteggi di fascia. Il punteggio finale di fascia è il valore di riferimento per la corresponsione dei premi stessi.

IL DIRIGENTE DI DIREZIONE

Viste il punteggio attribuito con la scheda di valutazione e sviluppo delle prestazioni

Determina

il punteggio sotto indicato, per l’attribuzione dei premi collegati alla performance

Intervallo di fascia Punteggio da - a	Punteggio attribuito	Punteggio finale di fascia
0 -10		0
11 - 20		20
21 - 30		30
31 - 40		40
41 - 50		50
51 - 60		60
61 - 70		70
71 - 80		80
81 - 90		90
91 - 100		100

IL VALUTATORE

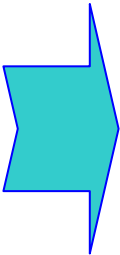
DATA :



VALUTAZIONE E SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI

ANNO:

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER CATEGORIA “C” e “D”



COGNOME _____ NOME _____

CATEGORIA _____ PROFILO _____

DIREZIONE _____ SERVIZIO/UFFICIO _____

VALUTATORE _____

FINALITA' DEL PROGRAMMA

Il sistema di valutazione e sviluppo delle prestazioni è lo strumento per rendere operativo il principio del continuo miglioramento delle prestazioni professionali individuali. Esso intende favorire la gestione delle Risorse Umane secondo criteri di omogeneità e di trasparenza.

La realizzazione del programma persegue i seguenti obiettivi:

- ▣ *favorire una corretta valutazione delle prestazioni individuali tramite l'utilizzo di uno strumento e di una metodologia adeguati;*
- ▣ *favorire una migliore comunicazione tra Amministrazione e collaboratore;*
- ▣ *identificare azioni di sviluppo individuale;*
- ▣ *consentire il miglioramento delle prestazioni in funzione delle esigenze organizzative;*
- ▣ *contribuire a fornire utili elementi per la gestione della politica retributiva e, più in generale, del sistema premiante.*

RESPONSABILITA'

La valutazione e lo sviluppo delle prestazioni sono responsabilità primarie dell'Amministrazione. Il collaboratore è responsabile di fare proprie le attese comunicategli e di adoperarsi, al meglio delle sue capacità e possibilità, per perseguirle.

PROCESSO

Il periodo di valutazione è l'anno solare. Esso si articola in tre fasi in corrispondenza delle quali il valutatore deve svolgere le seguenti attività:

- 1. Inizio del periodo di valutazione :** *comunicazione delle attese professionali al collaboratore.*
- 2. Durante il periodo di valutazione:** *monitoraggio della valutazione (richiede una valutazione regolare nel corso dell'anno).*
- 3. Termine del periodo di valutazione:**
 - ▣ *compilazione della scheda in ogni parte*
 - ▣ *verifica della valutazione effettuata*
 - ▣ *incontro con il collaboratore per la comunicazione della valutazione sulla quale egli potrà esprimere la propria opinione unitamente alle proprie aspirazioni*
 - ▣ *identificazione di azioni di sviluppo.*

SEZIONE 1)

VALUTAZIONE PRESTAZIONI

1 COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI



Ampiezza delle competenze professionali, conoscenza delle normative tecniche e amministrative, capacità di auto-aggiornamento, abilità e attitudini adeguate alla posizione ricoperta.

Gestisce in modo insufficiente le proprie conoscenze professionali tecniche e/o amministrative; fatica ad aggiornarsi	☐
Conosce le norme essenziali del proprio lavoro e utilizza gli strumenti e le attrezzature in dotazione; si aggiorna solo saltuariamente sulle materie del proprio settore di competenza	☐
Conosce bene il proprio lavoro e sa utilizzare gli strumenti e le attrezzature, in dotazione; si aggiorna sulle materie del proprio settore di competenza	☐
Conosce bene il lavoro anche nei dettagli, con ampia visione dei problemi; si tiene aggiornato sulle materie e sulle problematiche del lavoro anche in settori di non stretta competenza	☐

Commenti:

2 RESPONSABILITA' DECISIONALE E SENSIBILITA' ECONOMICA



Capacità e attitudine ad assumere le responsabilità anche economiche inerenti la posizione sia di tipo formale (firma di atti, responsabilità di procedimento, ecc) che di gestione e di relazione. Capacità di valutare le conseguenze dei propri atti e di assumerne la responsabilità.

Fatica ad assumersi le responsabilità inerenti la posizione, non prende decisioni, tende a trasferire ad altri le responsabilità.	☐
Assume solo le decisioni di routine e le responsabilità formali inerenti la posizione, tende a trasferire ai superiori le responsabilità di gestione del lavoro.	☐
Possiede capacità e attitudine ad assumere le responsabilità di ogni tipo inerenti la posizione, tende a prendere decisioni per qualsiasi problema gli si presenti	☐
Possiede spiccate capacità e attitudini ad assumere responsabilità in ogni occasione, sa gestire le decisioni e le conseguenze anche economiche dei propri atti sia all'interno che all'esterno.	☐

Commenti:

3 COMUNICAZIONE E RELAZIONE



Capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale. Grado di contributo alla integrazione tra le Direzioni e alla programmazione e gestione coordinata.

Ha difficoltà a trasmettere informazioni e ad esprimere idee e concetti in modo chiaro, efficace. Non si preoccupa della integrazione con i colleghi di lavoro.	☐
Scambia le informazioni necessarie ma non sempre in modo chiaro, efficace e tempestivo.	☐
Comunica con i colleghi e fornisce loro messaggi utili in modo chiaro, efficace e tempestivo ottenendo un buon grado di coinvolgimento e di integrazione.	☐
Mantiene un continuo scambio di informazioni in modo chiaro, efficace e tempestivo ottenendo un alto grado di coinvolgimento e di crescita coi colleghi.	☐

Commenti:

4 CAPACITA' E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA



Capacità di organizzare e gestire il proprio lavoro in relazione agli obiettivi assegnati, di rispettare tempi e scadenze; capacità di verifica puntuale delle varie fasi sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione. Avere una visione d'insieme dei problemi.

Dimostra scarse capacità nell'organizzare e programmare il lavoro e necessita di una guida costante. Spesso non rispetta tempi e scadenze non promuove e non partecipa ad attività di gruppo non controlla il lavoro svolto e la sua qualità.	☐
Dimostra capacità solo se guidato e se opera senza un eccessivo carico di lavoro. Indirizza e definisce, solo in modo sufficiente, gli obiettivi i piani ed i relativi programmi e le persone coinvolte.	☐
Dimostra capacità di pianificare e controllare. Definisce obiettivi, concretizza i piani in programmi operativi, rispetta le scadenze previste e la qualità dei risultati raggiunti.	☐
E' capace nel coordinare molte risorse o attività. Definisce obiettivi finali ed intermedi, li articola in piani e programmi in termini di costi e di tempi, anticipa problemi elaborando alternative, controlla qualità dei risultati, tempi e scadenze.	☐

Commenti:

5 ORIENTAMENTO ALL'UTENTE INTERNO ED ESTERNO



Capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.

Fatica a riconoscere e a rispondere alle aspettative degli utenti, secondo le procedure previste.	☐
Si sforza di rispondere alle aspettative degli utenti, interpretandone le esigenze, non sempre con risultati soddisfacenti	☐
Opera con chiara visione dell'utente interno ed esterno e risponde alle aspettative e ai suoi problemi, anticipandone le esigenze.	☐
Opera avendo costante riferimento all'utente, risponde con efficacia alle aspettative e ai problemi, cerca sempre un feed-back sulla qualità del servizio	☐

Commenti:

6 ORIENTAMENTO AL RISULTATO



Capacità di assicurare un elevato livello di efficacia e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.

Raggiunge solamente obiettivi che non implicano particolare impegno o abilità.	☐
Raggiunge obiettivi impegnativi, solo se guidato potendo contare sull'incoraggiamento e la pressione di altri.	☐
Sa porsi e raggiungere obiettivi che implicano impegno e abilità.	☐
Stabilisce e raggiunge autonomamente obiettivi sfidanti, che richiedono impegno e abilità non comuni e ne verifica costantemente la coerenza generale.	☐

Commenti:

7 INNOVATIVITA' E ADATTABILITA'



Capacità d'adattarsi ed affrontare situazioni nuove e di generalizzare una pluralità di approcci alternativi. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse, di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.

Non sa cogliere gli elementi innovativi del contesto in cui opera.	
Non dimostra capacità di sviluppare nuove modalità operative o approcci alternativi. Non si adatta ai cambiamenti.	☐
Con difficoltà coglie gli elementi innovativi e fornisce i suggerimenti che possono venire da modalità operative differenti. Necessita di assistenza in ogni cambiamento	☐
Sa analizzare un contesto tenendo conto di differenti punti di vista, e di individuare soluzioni o approcci alternativi. Si adatta ai cambiamenti.	☐
Mostra elevata ricettività e capacità di cogliere con rapidità le opportunità e i fattori di cambiamento. Sviluppa e promuove differenti soluzioni alternative.	☐

Commenti:

8 CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI



Orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

Ha difficoltà a scomporre progetti o processi e/o problemi in genere nelle loro parti essenziali: non è in grado di proporre soluzioni adeguate alla situazione.	☐
Solo parzialmente è in grado di identificare gli elementi essenziali di un determinato problema, di valutarli in modo sistematico e di proporre soluzioni adeguate alla situazione.	☐
Sa analizzare sistematicamente progetti o processi e/o problemi anche complessi, sa coglierne gli aspetti essenziali e proporre le soluzioni più opportune.	☐
E' abile nella analisi di progetti, processi e problemi complessi; individua i problemi centrali e propone le migliori soluzioni e le alternative in termini di costi/benefici. Sa rappresentare il processo logico seguito.	☐

Commenti:

AZIONI DI MIGLIORAMENTO E SVILUPPO

Completare questa parte indicando le azioni più opportune per sviluppare la prestazione del collaboratore.

COMMENTI DEL VALUTATO

Il valutato, qualora lo desideri, può riportare i suoi commenti sulla valutazione e segnalare le proprie aspirazioni ed interessi professionali.

RIEPILOGO DELLE VALUTAZIONI

PRESTAZIONI	Peso %	VALUTAZIONE SINTETICA				RISULTATO PONDERATO
1 Competenze tecnico-professionali		4	7	9	10	
2 Responsabilità decisionale e sensibilità economica		4	7	9	10	
3 Comunicazione e Relazione		4	7	9	10	
4 Capacità e integrazione organizzativa		4	7	9	10	
5 Orientamento all'utente interno ed esterno		4	7	9	10	
6 Orientamento al risultato		4	7	9	10	
7 Innovatività ed adattabilità		4	7	9	10	
8 Capacità di soluzione dei problemi		4	7	9	10	
TOTALE	100%					

La ripartizione del peso percentuale sugli 8 parametri è effettuata con i seguenti criteri:

- a. tutti gli items devono essere valutati
- b. ciascun item non può essere valutato in misura inferiore al 5%
- c. ciascun item non può essere valutato in misura superiore al 25%

L'esito della valutazione individuale come già previsto nel C.C.D.I. concorre:

- unitamente ad altri fattori, alla determinazione del punteggio attribuito per le progressioni orizzontali
- alla definizione della graduatoria per l'individuazione del personale destinatario della differenziazione del premio individuale

DATA

IL COLLABORATORE

IL VALUTATORE

RISULTANZE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA CORRESPONSIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE

ANNO:

Per la corresponsione del premio collegato alla performance, con esclusione della differenziazione del premio individuale, il punteggio ottenuto nella “scheda di valutazione e sviluppo delle prestazioni” è correlato a punteggi di fascia. Il punteggio finale di fascia è il valore di riferimento per la corresponsione dei premi stessi.

IL DIRIGENTE DI DIREZIONE

Viste il punteggio attribuito con la scheda di valutazione e sviluppo delle prestazioni

Determina

il punteggio sotto indicato, per l’attribuzione dei premi collegati alla performance

Intervallo di fascia Punteggio da - a	Punteggio attribuito	Punteggio finale di fascia
0 -10		0
11 - 20		20
21 - 30		30
31 - 40		40
41 - 50		50
51 - 60		60
61 - 70		70
71 - 80		80
81 - 90		90
91 - 100		100

IL VALUTATORE

DATA :



VALUTAZIONE E SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI

ANNO:

SCHEDA DI VALUTAZIONE INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA



COGNOME _____ NOME _____

CATEGORIA _____ PROFILO _____

DIREZIONE _____ SERVIZIO/UFFICIO _____

VALUTATORE _____

FINALITA' DEL PROGRAMMA

Il sistema di valutazione e sviluppo delle prestazioni è lo strumento per rendere operativo il principio del continuo miglioramento delle prestazioni professionali individuali. Esso intende favorire la gestione delle Risorse Umane secondo criteri di omogeneità e di trasparenza.

La realizzazione del programma persegue i seguenti obiettivi:

- ▣ *favorire una corretta valutazione delle prestazioni individuali tramite l'utilizzo di uno strumento e di una metodologia adeguati;*
- ▣ *favorire una migliore comunicazione tra Amministrazione e collaboratore;*
- ▣ *identificare azioni di sviluppo individuale;*
- ▣ *consentire il miglioramento delle prestazioni in funzione delle esigenze organizzative;*
- ▣ *contribuire a fornire utili elementi per la gestione della politica retributiva e, più in generale, del sistema premiante.*

RESPONSABILITA'

La valutazione e lo sviluppo delle prestazioni sono responsabilità primarie dell'Amministrazione. Il collaboratore è responsabile di fare proprie le attese comunicategli e di adoperarsi, al meglio delle sue capacità e possibilità, per perseguirle.

PROCESSO

Il periodo di valutazione è l'anno solare. Esso si articola in tre fasi in corrispondenza delle quali il valutatore deve svolgere le seguenti attività:

- 1. Inizio del periodo di valutazione :** *comunicazione delle attese professionali al collaboratore.*
- 2. Durante il periodo di valutazione:** *monitoraggio della valutazione (richiede una valutazione regolare nel corso dell'anno).*
- 3. Termine del periodo di valutazione:**
 - ▣ *compilazione della scheda in ogni parte*
 - ▣ *verifica della valutazione effettuata*
 - ▣ *incontro con il collaboratore per la comunicazione della valutazione sulla quale egli potrà esprimere la propria opinione unitamente alle proprie aspirazioni*
 - ▣ *identificazione di azioni di sviluppo.*

SEZIONE 1)

VALUTAZIONE PRESTAZIONI

1 COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI



Ampiezza delle competenze professionali, conoscenza delle normative tecniche e amministrative, capacità di auto-aggiornamento, abilità e attitudini adeguate alla posizione ricoperta.

Gestisce in modo insufficiente le proprie conoscenze professionali tecniche e/o amministrative; fatica ad aggiornarsi	☐
Conosce le norme essenziali del proprio lavoro e utilizza gli strumenti e le attrezzature in dotazione; si aggiorna solo saltuariamente sulle materie del proprio settore di competenza	☐
Conosce bene il proprio lavoro e sa utilizzare gli strumenti e le attrezzature, in dotazione; si aggiorna sulle materie del proprio settore di competenza	☐
Conosce bene il lavoro anche nei dettagli, con ampia visione dei problemi; si tiene aggiornato sulle materie e sulle problematiche del lavoro anche in settori di non stretta competenza	☐

Commenti:

2 RESPONSABILITA' DECISIONALE E SENSIBILITA' ECONOMICA



Capacità e attitudine ad assumere le responsabilità anche economiche inerenti la posizione sia di tipo formale (firma di atti, responsabilità di procedimento, ecc) che di gestione e di relazione. Capacità di valutare le conseguenze dei propri atti e di assumerne la responsabilità.

Fatica ad assumersi le responsabilità inerenti la posizione, non prende decisioni, tende a trasferire ad altri le responsabilità.	☐
Assume solo le decisioni di routine e le responsabilità formali inerenti la posizione, tende a trasferire ai superiori le responsabilità di gestione del lavoro.	☐
Possiede capacità e attitudine ad assumere le responsabilità di ogni tipo inerenti la posizione, tende a prendere decisioni per qualsiasi problema gli si presenti	☐
Possiede spiccate capacità e attitudini ad assumere responsabilità in ogni occasione, sa gestire le decisioni e le conseguenze anche economiche dei propri atti sia all'interno che all'esterno.	☐

Commenti:

3 COMUNICAZIONE E RELAZIONE



Capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale. Grado di contributo alla integrazione tra le Direzioni e alla programmazione e gestione coordinata.

Ha difficoltà a trasmettere informazioni e ad esprimere idee e concetti in modo chiaro, efficace. Non si preoccupa della integrazione con i colleghi di lavoro.	☐
Scambia le informazioni necessarie ma non sempre in modo chiaro, efficace e tempestivo.	☐
Comunica con i colleghi e fornisce loro messaggi utili in modo chiaro, efficace e tempestivo ottenendo un buon grado di coinvolgimento e di integrazione.	☐
Mantiene un continuo scambio di informazioni in modo chiaro, efficace e tempestivo ottenendo un alto grado di coinvolgimento e di crescita coi colleghi.	☐

Commenti:

4 CAPACITA' E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA



Capacità di organizzare e gestire il proprio lavoro in relazione agli obiettivi assegnati, di rispettare tempi e scadenze; capacità di verifica puntuale delle varie fasi sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione. Avere una visione d'insieme dei problemi.

Dimostra scarse capacità nell'organizzare e programmare il lavoro e necessita di una guida costante. Spesso non rispetta tempi e scadenze non promuove e non partecipa ad attività di gruppo non controlla il lavoro svolto e la sua qualità.	☐
Dimostra capacità solo se guidato e se opera senza un eccessivo carico di lavoro. Indirizza e definisce, solo in modo sufficiente, gli obiettivi i piani ed i relativi programmi e le persone coinvolte.	☐
Dimostra capacità di pianificare e controllare. Definisce obiettivi, concretizza i piani in programmi operativi, rispetta le scadenze previste e la qualità dei risultati raggiunti.	☐
E' capace nel coordinare molte risorse o attività. Definisce obiettivi finali ed intermedi, li articola in piani e programmi in termini di costi e di tempi, anticipa problemi elaborando alternative, controlla qualità dei risultati, tempi e scadenze.	☐

Commenti:

5 ORIENTAMENTO ALL'UTENTE INTERNO ED ESTERNO



Capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.

Fatica a riconoscere e a rispondere alle aspettative degli utenti, secondo le procedure previste.	☐
Si sforza di rispondere alle aspettative degli utenti, interpretandone le esigenze, non sempre con risultati soddisfacenti	☐
Opera con chiara visione dell'utente interno ed esterno e risponde alle aspettative e ai suoi problemi, anticipandone le esigenze.	☐
Opera avendo costante riferimento all'utente, risponde con efficacia alle aspettative e ai problemi, cerca sempre un feed-back sulla qualità del servizio	☐

Commenti:

6 ORIENTAMENTO AL RISULTATO



Capacità di assicurare un elevato livello di efficacia e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.

Raggiunge solamente obiettivi che non implicano particolare impegno o abilità.	☐
Raggiunge obiettivi impegnativi, solo se guidato potendo contare sull'incoraggiamento e la pressione di altri.	☐
Sa porsi e raggiungere obiettivi che implicano impegno e abilità.	☐
Stabilisce e raggiunge autonomamente obiettivi sfidanti, che richiedono impegno e abilità non comuni e ne verifica costantemente la coerenza generale.	☐

Commenti:

7 INNOVATIVITA' E ADATTABILITA'



Capacità d'adattarsi ed affrontare situazioni nuove e di generalizzare una pluralità di approcci alternativi. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse, di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.

Non sa cogliere gli elementi innovativi del contesto in cui opera.	
Non dimostra capacità di sviluppare nuove modalità operative o approcci alternativi. Non si adatta ai cambiamenti.	☐
Con difficoltà coglie gli elementi innovativi e fornisce i suggerimenti che possono venire da modalità operative differenti. Necessita di assistenza in ogni cambiamento	☐
Sa analizzare un contesto tenendo conto di differenti punti di vista, e di individuare soluzioni o approcci alternativi. Si adatta ai cambiamenti.	☐
Mostra elevata ricettività e capacità di cogliere con rapidità le opportunità e i fattori di cambiamento. Sviluppa e promuove differenti soluzioni alternative.	☐

Commenti:

8 CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI



Orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

Ha difficoltà a scomporre progetti o processi e/o problemi in genere nelle loro parti essenziali: non è in grado di proporre soluzioni adeguate alla situazione.	☐
Solo parzialmente è in grado di identificare gli elementi essenziali di un determinato problema, di valutarli in modo sistematico e di proporre soluzioni adeguate alla situazione.	☐
Sa analizzare sistematicamente progetti o processi e/o problemi anche complessi, sa coglierne gli aspetti essenziali e proporre le soluzioni più opportune.	☐
E' abile nella analisi di progetti, processi e problemi complessi; individua i problemi centrali e propone le migliori soluzioni e le alternative in termini di costi/benefici. Sa rappresentare il processo logico seguito.	☐

Commenti:

AZIONI DI MIGLIORAMENTO E SVILUPPO

Completare questa parte indicando le azioni più opportune per sviluppare la prestazione del collaboratore.

COMMENTI DEL VALUTATO

Il valutato, qualora lo desideri, può riportare i suoi commenti sulla valutazione e segnalare le proprie aspirazioni ed interessi professionali.

RIEPILOGO DELLE VALUTAZIONI

PRESTAZIONI	Peso %	VALUTAZIONE SINTETICA				RISULTATO PONDERATO
1 Competenze tecnico-professionali		4	7	9	10	
2 Responsabilità decisionale e sensibilità economica		4	7	9	10	
3 Comunicazione e Relazione		4	7	9	10	
4 Capacità e integrazione organizzativa		4	7	9	10	
5 Orientamento all'utente interno ed esterno		4	7	9	10	
6 Orientamento al risultato		4	7	9	10	
7 Innovatività ed adattabilità		4	7	9	10	
8 Capacità di soluzione dei problemi		4	7	9	10	
TOTALE	100%					

La ripartizione del peso percentuale sugli 8 parametri è effettuata con i seguenti criteri:

- a. tutti gli items devono essere valutati
- b. ciascun item non può essere valutato in misura inferiore al 5%
- c. ciascun item non può essere valutato in misura superiore al 25%

L'esito della presente valutazione individuale.:

- concorre, unitamente ad altri fattori, alla determinazione del punteggio attribuito per le progressioni orizzontali.
- concorre alla definizione della retribuzione di risultato spettante al termine del periodo di valutazione.

DATA

IL COLLABORATORE

IL VALUTATORE