

## MANUALE DI VALUTAZIONE

### METODOLOGIA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

#### Fasi e soggetti del processo di valutazione.

1. La valutazione del personale non dirigente è effettuata a cadenza annuale.
2. La valutazione è effettuata dai componenti responsabili delle strutture organizzative dell'Ente [dirigenti (per posizioni organizzative e Responsabili di strutture organizzative), posizioni organizzative e altri responsabili di strutture organizzative ( sulla base degli indirizzi impartiti dai dirigenti; nel caso di responsabili di strutture che non siano posizioni organizzative la valutazione sarà effettuata con la supervisione del dirigente)] \* che dovranno garantire la corretta e uniforme applicazione della metodologia valutativa, mediante:
  - Predisposizione di: “Schede di valutazione” del personale da valutare secondo le modalità e in applicazione dei criteri di cui al paragrafo seguente;
  - Definizione dei risultati attesi: all’inizio del periodo di valutazione, il responsabile/valutatore provvederà ad individuare, quantificare e ponderare sulla scheda i risultati attesi, tutti gli altri sottofattori di valutazione prescelti, nell’ambito di un colloquio con le unità da valutare; in tale occasione il dipendente potrà proporre ulteriori parametri da lui ritenuti significativi; la scheda così predisposta, sottoscritta dal valutatore e per accettazione dal dipendente, sarà consegnata in copia all’interessato e potrà essere da questi utilizzata per partecipare durante l’anno e alla fine del periodo di valutazione al processo valutativo, anche mediante forme di autovalutazione.
  - Verifiche periodiche: durante il periodo di valutazione, il responsabile/valutatore effettuerà verifiche periodiche sull’andamento delle attività, mediante apposite sessioni almeno semestrali di feed back comunicativo, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati ad inizio periodo; potrà fornire suggerimenti per una migliore focalizzazione rispetto ai risultati attesi; le risultanze delle osservazioni emerse saranno annotate in apposite schede, nelle quali verrà indicata la motivazione della valutazione intermedia per ogni singolo fattore e sottofattore; anche in tali fasi di verifica intermedia il valutato potrà formulare le proprie ipotesi di autovalutazione.
  - Formazione progressiva del giudizio: 1) ogni valutatore registra tutti i fatti più rilevanti connessi con la prestazione di lavoro ed il comportamento dei collaboratori, positivi o negativi; 2) si devono annotare, naturalmente, solo i fatti salienti ovvero quelli più *significativi*, giudicati utili per concorrere alla formazione del giudizio; 3) le registrazioni costituiscono un efficace ausilio per la valutazione periodica a scheda e una traccia utile a ricostruire i comportamenti dell’intero periodo considerato; 4) è necessario valutare se esistono fatti significativi da registrare, ogni due o tre giorni;
  - Valutazione finale: a fine periodo il responsabile valuterà i risultati conseguiti in relazione ai risultati attesi, considerando i fattori oggettivi che hanno influito sulla prestazione. Compilerà quindi definitivamente la scheda di valutazione attribuendo i punteggi; detta quantificazione finale della valutazione sarà resa nota al dipendente mediante colloquio individuale prevedendone la discussione e la possibile modifica in ragione di motivate e condivise argomentazioni ricavate anche dalle schede di autovalutazione.
  - Le predette operazioni dovranno essere riferite anche al personale neo-assunto durante l’anno o che nel corso dell’anno cambia servizio/valutatore per effetto di mobilità, cambio di categoria (ad esempio per progressioni verticali), ecc. A tale proposito si osserveranno le seguenti modalità: il dipendente trasferito o che cambia valutatore sarà valutato solo dal valutatore “prevalente” qualora questo abbia in carico il dipendente per almeno 9 mesi su 12; nel caso invece di un periodo inferiore a 9 mesi, la valutazione verrà fatta da entrambi i

- valutatori, ciascuno per la sua quota parte; in tale ultimo caso il valutatore responsabile del dipendente per un periodo comunque superiore a tre mesi completerà la scheda di valutazione in occasione della prima verifica periodica successiva al trasferimento.
3. Il sistema di valutazione ha, tra le sue finalità più qualificanti, lo sviluppo professionale dei dipendenti. Quindi gli obiettivi da raggiungere devono essere definiti in modo da stimolare il miglioramento del lavoratore. I traguardi da assegnare saranno ambiziosi, ma al tempo stesso raggiungibili perché devono essere garantiti strumenti adeguati in relazione agli obiettivi da conseguire.
  4. In tale prospettiva è opportuno che gli obiettivi delle aree e dei settori siano illustrati dai rispettivi dirigenti nel corso di una o più riunioni di lavoro con i responsabili dei servizi delle aree e settori stessi da tenersi all'inizio di ogni anno. Di seguito a tale riunione, questi ultimi provvederanno ad informare il personale sugli obiettivi di area e di settore assegnati ad ogni singolo servizio. I lavoratori interverranno esprimendo il loro parere sulla raggiungibilità e congruenza degli obiettivi.
  5. Con riferimento al personale addetto a mansioni esecutive, la valutazione fatta –come si vedrà- per fattori sintetici, può essere realizzata non singolarmente ma per gruppi di professionalità.
  6. La scheda di valutazione, una volta compilata, sarà consegnata nel corso di un colloquio ed in via preventiva al soggetto valutato. Contro le risultanze della scheda è ammesso ricorso motivato entro quindici giorni da parte dei soggetti interessati e/o dai loro rappresentanti sindacali ad una Commissione bilaterale composta dal dirigente del Settore Risorse Umane, da un funzionario del medesimo Settore (preposto alle relazioni interne e al sistema di valutazione) e dalle RSU (da uno a tre componenti designati dalla RSU stessa). La Commissione bilaterale potrà sentire l'interessato ( e il suo rappresentante sindacale), oltre al valutatore, ed entro 15 giorni completerà la sua istruttoria, comunicandone le risultanze al valutato e al valutatore; quest'ultimo nei 10 giorni successivi, tenuto conto delle osservazioni e dei rilievi della Commissione Bilaterale, assumerà le proprie decisioni in merito, dandone comunicazione al valutato e alla Commissione bilaterale.
  7. Il valutato ha diritto di ottenere tutte le informazioni sulla valutazione che lo interessa individualmente e su quella relativa al gruppo di lavoro di cui ha fatto parte. Potrà quindi prendere visione o estrarre copia senza alcun onere dei pertinenti atti procedurali secondo le regole sull'accesso agli atti.

\* l'elenco dei valutatori sarà messo – a cura dei rispettivi dirigenti – a disposizione del personale e della RSU.

### **Descrizione e modalità di predisposizione e compilazione delle schede di valutazione. Tecniche della valutazione.**

1. Le schede di valutazione costituiscono strumento fondamentale della valutazione stessa.
2. Devono essere predisposte avendo cura:
  - di evidenziare la dimensione soggettiva o oggettiva prescelta per compiere la valutazione tenuto conto della categoria e del profilo professionale di appartenenza del valutato, ma soprattutto del ruolo lavorativo ricoperto all'interno dell'organizzazione dell'ente;
  - di indicare il peso ponderale attribuito ad ogni singolo fattore/sottofattore di valutazione, vale a dire la sua importanza relativa nell'ambito della complessiva valutazione, il giudizio assegnato in relazione al fattore valutato, e la valutazione numerica di ogni singolo fattore.

In riferimento, infatti, alle caratteristiche dei singoli ruoli lavorativi è possibile distinguere due grandi “aree” cui rivolgere l’analisi per la valutazione delle prestazioni:

- l’area del COME si è fatto
- l’area del COSA si è fatto.

Alla prima area come termini di possibile oggetto di valutazione appartengono:

- l’impegno;
  - il comportamento;
  - la competenza;
- (valutazione per dimensione soggettiva: il riferimento principale è l’individuo)

Alla seconda area appartengono, invece, quali oggetti di possibile valutazione

- il rendimento
  - i risultati;
- (valutazione per dimensione oggettiva: il riferimento principale è la prestazione: i risultati generici e specifici raggiunti)

3. L’area del COME è caratterizzata da una attenzione prioritaria posta alla modalità ESECUTIVE con cui è resa la prestazione di lavoro, mentre l’area del COSA privilegia gli aspetti insiti nella mansione relativi alle responsabilità correlate ai risultati (managerialità).
4. In ogni ruolo lavorativo/organizzativo esistono entrambe le componenti ora descritte e i ruoli si differenziano non perché composti solamente dall’una o dall’altra ma per la prevalenza dell’una sull’altra.
5. All’interno dell’area della managerialità è possibile definire preventivamente gli obiettivi ma non preventivare le azioni e le modalità per raggiungerli che vengono delegate alla discrezionalità del titolare della posizione di lavoro; invece nell’area dell’esecutività si può verificare agevolmente la connessione fra le attività svolte o i procedimenti seguiti e risultati raggiunti. I comportamenti organizzativi sono valutati in relazione al livello di conformità ai compiti, alle procedure e alle prescrizioni da rispettare.
6. I ruoli lavorativi che hanno una netta prevalenza di componente discrezionale su quella c.d. “prescritta” sono quelli appartenenti ai profili più elevati: la prevalenza inversa caratterizza i ruoli con natura del lavoro esecutivo e standardizzato.
7. Quindi per i ruoli lavorativi esecutivi e “standardizzati” la scheda di valutazione sarà impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione soggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione che siano indicatori dell’impegno, del comportamento e della competenza.
8. La tecnica adoperata sarà la scala di giudizio, consistente in una lista dei sottofattori di valutazione prescelti per ognuno dei quali si contempla una scala di graduazioni (da insufficiente ad ottimo, da minimo a massimo). Per ognuno di questi fattori, il valutatore indicherà in quale misura o grado il sottofattore stesso è, a suo giudizio, presente nell’individuo esaminato.
9. E’ importante sottolineare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non fatto, le caratteristiche dimostrate e i comportamenti attivati nel periodo considerato per la valutazione e in esclusivo riferimento alle mansioni di titolarità. In sostanza, non dovrà pronunciarsi sull’intelligenza o capacità in astratto dell’individuo a fornire una prestazione più elevata ma solo stabilire se la persona ha dimostrato l’intelligenza necessaria nello svolgimento dei propri compiti o se ha svolto bene i suoi compiti nel periodo di tempo a cui la valutazione si riferisce, avendo a riferimento gli standard quali-quantitativi che la posizione ricoperta richiede.

10. La scheda di valutazione per i ruoli lavorativi che hanno netta prevalenza di componente discrezionale sarà, invece, impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione oggettiva, dando risalto a sottofattori di valutazione che siano indicatori del rendimento e dei risultati.
11. La tecnica adoperata sarà il metodo della valutazione per obiettivi. Questa tecnica prevede che il giudizio venga espresso rispetto ad una serie di obiettivi concordati preventivamente con il valutato. Non viene espresso un vero e proprio giudizio, bensì una constatazione sia degli stati di avanzamento verso il risultato sia del livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati; cioè se i risultati attesi sono stati realizzati e, se non lo sono stati, le ragioni della loro mancata completa realizzazione.
12. Tenuto conto di quanto in particolare contrattualmente richiesto ai fini della progressione orizzontale, le schede di valutazione saranno predisposte passando, in considerazione dei contenuti professionali e dei ruoli lavorativi dei profili di ogni categoria, dalla prevalenza della dimensione soggettiva alla prevalenza della dimensione oggettiva.

## **COMPOSIZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE**

Le tabelle che seguono contengono, per ogni fattore, la descrizione dei sottofattori di valutazione delle prestazioni del personale non dirigente.

Sono compresi anche alcuni elementi, riferibili all'esperienza, alle attitudini e alle motivazioni professionali, pertinenti anche alla valutazione del potenziale che potranno essere recuperati e sviluppati nella sede in cui si darà maggiore spazio a tale tipo di sistema di valutazione.

Le schede di valutazione che i responsabili del relativo procedimento dovranno compilare, saranno la risultante della combinazione fra una o più delle tabelle stesse, scelte e assemblate a seconda della categoria, profilo o ruolo lavorativo da valutare e nel rispetto dei criteri individuati nell'ambito dei corsi di formazione organizzati dall'Ente su tale questione (corso "Cao" maggio-giugno 2001; corso "CUOA" gennaio 2002) e dai contratti di lavoro, nazionale o decentrato, ove rilevanti.

In particolare, ambiti precisi di intervento sono stabiliti per l'attuazione della progressione economica orizzontale all'interno delle categorie di inquadramento professionale.

Per facilitare il compito dei responsabili, in fondo al presente allegato saranno riassunte le disposizioni da applicare per l'attuazione di tale istituto con le conseguenti possibili combinazioni delle tabelle di valutazione.

I fattori di valutazione da utilizzare sono i seguenti:

- 1) qualità della prestazione individuale;
- 2) impegno;
- 3) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti a interventi formativi e di aggiornamento;
- 4) competenza e/o esperienza;
- 5) risultati ottenuti.

Ognuno dei su indicati fattori è articolato in sottofattori (o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i "sottofattori" richiesti dall'art. 5, comma 2, lett. d) del CCNL del 31.03.1999.

La descrizione che segue è relativa alle tabelle riguardanti i fattori 1-4. La tabella riguardante il fattore 5) -che è espressione della metodica valutativa per risultati indicata nell'ambito dei corsi di formazione sopra richiamati- sarà oggetto di specifica trattazione.

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i sottofattori suelencati.

Nella seconda colonna è indicato il “peso” ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo sottofattore nell’ambito della valutazione complessiva del fattore (minimo consigliabile 5%).

I “pesi” sono definiti all’inizio del ciclo di valutazione

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente al sottofattore, vale a dire in quale misura o grado tale elemento è presente nel valutato. Il giudizio è espresso con un numero da 1 a 5 cui corrispondono i seguenti significati:

1. Scarso , nettamente inferiore ai risultati attesi;
2. Modesto, vicino ai risultati attesi;
3. Buono, rispondente ai risultati attesi,
4. Elevato, superiore ai risultati;
5. Di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta del sottofattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione. La divisione è utile per consentire il confronto di tale il valore sulla base 5, cioè sulla scala pentenaria scelta per graduare i giudizi.

Esempio: punteggio complessivo raggiunto dal valutato: 220,  $220:100 = 2,2$ ; 2,2 su base 5 si colloca fra Modesto e Buono.

**FATTORE DI VALUTAZIONE:  
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**  
(individuare almeno 4 sottofattori)

<b>Sottofattore</b>	<b>Peso %</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punti</b>
1. Precisione e puntualità delle prestazioni svolte		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
2. Capacità di adattamento operativo		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
3. Adattamento e orientamento all’utenza		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
4. Capacità organizzativa		1	
		2	
		3	
		4	
		5	

5. Capacità di proporre soluzioni innovative		1 2 3 4 5	
6. Capacità di guida e di delega		1 2 3 4 5	
7. Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti		1 2 3 4 5	
8. spirito di iniziativa		1 2 3 4 5	
9. Capacità di controllare il proprio lavoro		1 2 3 4 5	
10. Capacità di interazione professionale		1 2 3 4 5	
Totale punteggio			

### **ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

Precisione e puntualità delle prestazioni svolte

Valutazione di quantità/merito. E' valutato il rendimento quali/quantitativo nella prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e delle discipline pertinenti alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

Capacità di adattamento operativo

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità al cambiamento. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative ed operative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

Adattamento e orientamento all'utenza

Valutazione di merito. E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (colleghi degli uffici) e esterna all'ente. Esattamente: si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.

In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di integrazione con gli altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

#### Capacità organizzativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi e la funzionalità del servizio/ufficio. In particolare è valutata la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

#### Capacità di proporre soluzioni innovative

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di proporre soluzioni anche piccole ma utili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.

#### Capacità di guida e di delega

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.

#### Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccole entità, ma utili a conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.

#### Spirito di iniziativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di agire e decidere prima di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

#### Capacità di controllare il proprio lavoro

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di operare verifiche e riscontri sull'attuazione corretta dei propri compiti e di valutare le conseguenze derivanti dagli errori.

#### Capacità di interazione professionale

Valutazione di merito. E' valutato il grado di collaborazione con i colleghi e la capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.

## FATTORE DI VALUTAZIONE: IMPEGNO

(individuare almeno 3 sottofattori)

Sottofattori	Peso %	Valutazione	Punti
1. Impegno come grado di coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
2. Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
3. Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Totale punteggio			

### ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Impegno come grado coinvolgimento nei processi lavorativi

Valutazione di merito. Si valuta la "partecipazione attiva". Esattamente si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportamenti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili, atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale

Valutazione di merito. Si valuta la propensione ad allargare ed arricchire i compiti assegnati e le attività svolte cercando, autonomamente, di approfondire le nozioni giuridiche e/o tecniche utili allo svolgimento delle mansioni.

Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità

Valutazione di merito. Si valuta la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone o gruppi diversi secondo le esigenze dell'occasione. Si valuta inoltre la disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.

**FATTORE DI VALUTAZIONE: PRESTAZIONI RESE  
CON MAGGIOR GRADO DI ARRICHIMENTO PROFESSIONALE**  
(individuare almeno 2 sottofattori)

<b>Sottofattori</b>	<b>Peso %</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punti</b>
1. Formazione come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
2. Formazione come risultato di professionalità acquisita/e valutata nell'espletamento delle funzioni		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Totale punteggio			

**ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

Formazione come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento

Valutazione quantitativa. Sono valutati i corsi di formazione attinenti alle funzioni del profilo professionale esaminato delle medesime strutture, effettuati direttamente dal Comune o da altri soggetti titolati, in orario di servizio o in forma privata, preferibilmente con l'attestazione esplicita dei contenuti quantitativi e qualitativi del corso (durata, argomenti, ecc.) e con l'acquisizione di un giudizio positivo formalizzato.

Formazione come risultato di professionalità acquisita/e valutata nell'espletamento delle funzioni

Valutazione di merito. Sono valutati la positiva applicazione nel lavoro delle conoscenze e abilità acquisite, anche attraverso corsi di formazione, riscontrabile in particolare nell'utilizzo degli strumenti disponibili, nella corretta applicazione delle procedure idonee, nell'applicazione della disciplina attuale, ecc. e che producono effetti nei risultati del lavoro.

**FATTORE DI VALUTAZIONE: ESPERIENZA E/O COMPETENZA**  
(individuare almeno 2 sottofattori)

<b>Sottofattori</b>	<b>Peso %</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punti</b>
1. Esperienza/competenza come anzianità di servizio		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
2. Competenza come preparazione e capacità		1	
		2	

di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria		3 4 5	
Totale punteggio			

### **ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

Esperienza (o competenza) come anzianità di servizio

Valutazione quantitativa. Sono valutati i periodi di lavoro, effettuato espletando le funzioni della categoria/profilo professionale esaminati, svolte presso l'ente, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. I servizi con orario ridotto sono equiparati all'orario intero di 36 ore settimanali. Si considera il periodo temporale di durata del rapporto di lavoro.

Per l'attribuzione dei punteggi è effettuata la seguente equiparazione da 0 a 2 anni punti 1; da 3 a 4 anni punti 2; da 5 a 6 anni punti 3; da 7 a 8 anni punti 4; da 9 anni in poi punti 5; si considera come anno intero la frazione pari o superiore a 6 mesi

Competenza come preparazione e capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria.

Valutazione di merito. Sono valutati il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro, l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi, la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.

### **FATTORE DI VALUTAZIONE: RISULTATI OTTENUTI**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Sottofattori</b>	<b>Quantificazione e criteri di misura</b>	<b>Peso %</b>	<b>Risultati raggiunti e fatti raggiungere</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punti</b>
Compiti/obiettivi assegnati				1 2 3 4 5	
				1 2 3 4 5	
Totale punteggio					

Per la valutazione dei risultati ottenuti la corrispondente tabella presenta le seguenti particolarità:

Nella prima colonna sono indicati gli obiettivi assegnati al servizio/ufficio e al valutato, es: “Migliorare il servizio progettazione edilizia introducendo modifiche tecniche e organizzative”.

Nella seconda è indicato, se significativo, il livello di quantificazione del risultato e il criterio con cui sarà misurato (continuando l'esempio: 10% del costo di un singolo progetto).

Nella terza colonna è indicato il “Peso” ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo obiettivo/elemento di verifica nell'ambito della valutazione complessiva del fattore (minimo consigliabile 5%).

Gli obiettivi e i “Pesi” sono definiti all'inizio del ciclo di valutazione

Nella quarta colonna saranno indicati le circostanze significative e i fatti concreti, anche esterni, che hanno condizionato e/o determinato (agevolando o ostacolando) il manifestarsi dei risultati del valutato (continuando l'esempio, nella riga della quarta colonna corrispondente all'obiettivo su indicato potrà esserci scritto: “Non si è notato nessun miglioramento, anzi i costi di progetto sono leggermente aumentati (2%)”).

Nella quinta colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all'elemento di verifica, vale a dire in quale misura o grado l'elemento è presente nel valutato. Il giudizio è espresso con un numero da 1 a 5 cui corrispondono i seguenti significati:

1. Scarso, nettamente inferiore ai risultati attesi;
2. Modesto, vicino ai risultati attesi;
3. Buono, rispondente ai risultati attesi
4. Elevato, superiore ai risultati attesi;
5. Di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

Nella sesta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione. La divisione è utile per consentire il confronto di tale valore sulla base 5, cioè sulla scala pentenaria scelta per graduare i giudizi.

Esempio: punteggio complessivo raggiunto dal valutato: 280,  $280:100 = 2,8$ ; 2,8 su base 5 si colloca fra Modesto e Buono

## **VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

Il giudizio minimo che deve essere conseguito dal valutato per ottenere i riconoscimenti e i trattamenti di cui la valutazione è presupposto, salvo che siano richiesti giudizi superiori, si colloca tra Modesto e Buono ( $>$  di 2).

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio riportato nella valutazione di ogni singolo fattore, suddiviso per i fattori valutati, mantenendo il rapporto con la scala a 5.

Esempio:

Cinque fattori valutati, 4 su 5, 4 su 5, 2 su 5, 2 su 5 e 3 su 5 il punteggio riportato per ognuno di essi, somma pari a 15;  $15:5 = 3$ : punteggio pari a Buono valutazione positiva.

## **PROGRESSIONI ORIZZONTALI (da anno 2004)**

### **PROGRESSIONI ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA A**

Tutte le posizioni economiche

**5 Fattori di valutazione:**

esperienza acquisita; prestazioni rese con maggior grado di arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento; impegno; qualità delle prestazioni svolte; risultati ottenuti.

### **PROGRESSIONI ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE b, B E C**

**Posizioni:** b1, B3, C1

**5 Fattori di valutazione:**

Esperienza acquisita; prestazioni rese con maggior grado di arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento; impegno; qualità della prestazione individuale; risultati ottenuti.

**Posizioni:** b2, b3, b4, b5, B4, B5, C2, C3

**4 Fattori di valutazione:**

Prestazioni rese con maggior grado di arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento; impegno; qualità della prestazione individuale; risultati ottenuti.

**Posizioni:** b6, b7, B6, B7, C4, C5

**4 Fattori di valutazione:**

Elementi di verifica precedentemente indicati, utilizzati anche disgiuntamente, che tengano conto del: diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza; grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente (in rapporto alle mansioni rivestite e alla posizione occupata nell'ente); capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi; partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità; iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.

### **PROGRESSIONI ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE d e D**

**Tutte le posizioni economiche**

**4 Fattori di valutazione**

Elementi di verifica precedentemente indicati, utilizzati anche disgiuntamente, che tengano conto del: diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza; grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente (in rapporto alle mansioni rivestite e alla posizione occupata nell'ente); capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi; partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità; iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.

## **MODALITA' APPLICATIVE DELLE METODOLOGIE DI VALUTAZIONE PRESCELTE PER L'ATTUAZIONE DELLA PROGRESSIONE ORIZZONTALE**

1. Le operazioni di valutazione per l'applicazione dell'istituto della progressione orizzontale economica all'interno delle categorie di inquadramento professionale, potranno essere svolte mediante predisposizione di schede di valutazione risultanti dalla combinazione delle tabelle su descritte che si riferiscono ai fattori di valutazione di volta in volta richiesti per la progressione da attuare secondo la specifica su indicata. Il responsabile del procedimento di valutazione avrà cura di variare opportunamente i pesi dei singoli sottofattori a seconda della categoria, profilo e ruolo lavorativo dell'interessato alla valutazione (posizione professionale ricoperta nel contesto organizzativo e funzionale dell'ente).
2. Nell'esercizio di tale facoltà il responsabile potrà decidere di azzerare del tutto un sottofattore, non considerandolo rilevante nella fattispecie e/o aggiungerne uno o più ritenuti pertinenti, così come potrà sottoarticolare ulteriormente uno o più sottofattori, riunirli opportunamente per una valutazione unitaria o adeguarne specificamente il contenuto.
3. Il responsabile potrà anche accorpare opportunamente le tabelle riunendo i fattori di valutazione cui si riferiscono, in particolare quando dovrà semplificare il processo di valutazione, come per le progressioni all'interno della categoria A.
4. A tale ultimo proposito si precisa che il fattore: "Risultati ottenuti" per le progressioni all'interno della categoria A, come anche per le progressioni all'interno delle categorie B e C a seconda del profilo o della posizione professionale da esaminare, potrà essere valutato facendo riferimento agli obiettivi genericamente assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza dell'interessato alla valutazione.
5. il giudizio minimo che deve essere conseguito dal valutato per avere titolo alla posizione economica superiore dovrà collocarsi tra "Modesto" e "Buono" con minimo punteggio numerico > a 2 punti, sempre comunque nel rispetto della graduatoria formulata per l'anno di riferimento, a fronte della disponibilità del fondo per le progressioni orizzontali.

### **SISTEMI DI PRODUTTIVITA'**

A questi fini i fattori di valutazione da considerare saranno sempre "impegno" e "risultati ottenuti". Resta comunque fermo quanto previsto dal contratto decentrato del 14/02/2001 per quanto riguarda la redazione e la valutazione dei piani/programmi di produttività.

Essendo due i fattori considerati, il punteggio conseguito per ciascuno di essi sarà diviso per 2.  
Es.: Impegno: punti 3; risultati: punti 2,2 **Totale:**  $5,2 : 2 = 2,6$ .

Nel caso in cui il fattore "Risultati ottenuti" venga valutato con riferimento agli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa (precedente paragrafo, punto 4) anziché con riferimento ad obiettivi individuali, la valutazione finale sarà da ritenersi effettuata con la compilazione della sola scheda individuale (i due fattori sopra considerati); non occorrerà cioè integrare per i dipendenti interessati la valutazione con quella dei piani/programmi assegnati alla struttura o al gruppo di professionalità, essendo tale valutazione già inclusa nel corrispondente fattore della scheda individuale.

## **ULTERIORI SOTTOFATTORI**

Per agevolare l'opera dei responsabili della valutazione, tenendo presente che in ogni attività valutativa anche preordinata a finalità diverse da quella della applicazione della progressione orizzontale possono essere esercitate le facoltà appena descritte, sono di seguito elencati altri possibili sottofattori da inserire opportunamente nelle schede di valutazione.

### **PER IL FATTORE: QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

1. Attenzione all'ordine e alla qualità;
2. Capacità di gestione del tempo di lavoro;
3. Capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici;
4. Valorizzazione dei collaboratori;
5. Qualità delle relazioni con gli organi di governo e di direzione politica e gestionale;
6. Sensibilità interpersonale;
7. Orientamento al processo;
8. Prestigio e influenza;
9. Sensibilità culturale;
10. Costruzione di rapporti;
11. Sviluppo degli altri;
12. Attitudine al comando,
13. Lavoro di gruppo;
14. Cooperazione;
15. Leadership del team;
16. Autocontrollo;
17. Fiducia in sé.

### **PER IL FATTORE IMPEGNO**

1. Impegno verso l'organizzazione;
2. Ricerca delle informazioni;
3. Assunzione di nuovi impegni/responsabilità.

### **PER IL FATTORE ESPERIENZA/COMPETENZA**

1. Capacità tecniche.

## **Legenda:**

L'attenzione all'ordine e alla qualità si manifesta nell'impegno a ridurre gli errori e a perseguire risultati di buona qualità garantendo il rispetto di tempi e scadenze.

La capacità di gestione del tempo di lavoro si manifesta nella capacità di identificare e rispettare le priorità, di far fruttare adeguatamente il lavoro in ore non di ufficio e di rispettare anche la puntualità in riunioni, incontri, seminari.

La capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici si manifesta nella capacità di aggiornarsi tempestivamente e di gestire le attività con efficacia ricorrendo a incontri e a conferenze di servizio.

La valorizzazione dei collaboratori si manifesta nella capacità di motivare i collaboratori, svilupparne le potenzialità, aggiornarli tempestivamente e responsabilizzarli adeguatamente. Si manifesta anche nella capacità di creare un clima partecipativo, di distribuire equamente i carichi di lavoro e di distribuire correttamente ruoli e competenze.

La qualità delle relazioni con gli organi di governo e di direzione politica e gestionale si manifesta nella capacità di intrattenere con gli organi di governo e di direzione politica (sindaco, giunta nel suo complesso, assessori, consiglieri, ecc.) e gestionale (direttore generale, dirigenti, se presenti) rapporti improntati, oltre che alla correttezza e al rispetto dei ruoli, alla massima collaborazione, rapidità di intervento e senso dell'obiettivo comune. Si manifesta inoltre nella capacità di fornire, dove necessario o opportuno adeguate assistenza e consulenza.

La sensibilità interpersonale si manifesta nella capacità di ascoltare, di capire e di rispondere ai desideri, ai sentimenti e alle preoccupazioni degli altri anche se questi non vengono pienamente manifestati.

L'orientamento al processo si manifesta nella capacità di gestire i flussi di comunicazione interni, in modo da ricondurre, attraverso l'integrazione ed il coordinamento delle fonti, le singole fasi a processi compiuti.

Il prestigio e l'influenza si manifestano nella capacità di avere influenza o effetto specifico sugli altri in modo da convincerli o indurli ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno.

La sensibilità culturale si manifesta nella capacità di comprendere ed utilizzare le diverse culture dell'organizzazione di appartenenza.

La disposizione alla costruzione dei rapporti si manifesta nella capacità di instaurare e mantenere rapporti cordiali con le persone che sono o possono essere utili per raggiungere gli obiettivi di lavoro.

L'attenzione allo sviluppo degli altri si manifesta nella capacità di agire efficacemente per migliorare le competenze, le abilità e i talenti degli altri.

L'attitudine al comando si manifesta nella capacità di impartire ordini e di essere obbediti avendo in mente i vantaggi a lungo termine dell'organizzazione.

La scelta del lavoro di gruppo si manifesta nella capacità di partecipare produttivamente alla gestione di gruppi interfunzionali.

La scelta della cooperazione si manifesta nella capacità di lavorare con i colleghi sia della propria struttura che di altre evidenziando la propria disponibilità ad aiutarli per raggiungere una maggiore integrazione tra i servizi.

La leadership del gruppo si manifesta nella capacità di assumere il ruolo di leader.

L'autocontrollo si manifesta nella capacità di conservare l'autocontrollo di fronte a situazioni emotive e stressanti.

La fiducia in sé si manifesta nella convinzione di essere capaci di scegliere l'approccio più appropriato e di assolvere un incarico anche in circostanze critiche.

L'impegno verso l'organizzazione si manifesta nella capacità e nella volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione.

La ricerca delle informazioni si realizza attraverso l'applicazione della curiosità e si manifesta nel desiderio di acquisire informazioni sia generali che specifiche necessarie per giungere alla soluzione dei problemi.

L'assunzione di nuovi impegni/responsabilità si manifesta nella disponibilità ad interpretare estensivamente l'insieme delle competenze affidate.

Le capacità tecniche si manifestano nella capacità di utilizzare ed accrescere l'insieme di conoscenze tecnico/specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività o di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.