



**IL SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA ED
INDIVIDUALE**



DEFINIZIONE DEL SISTEMA

Il presente sistema di valutazione e misurazione della Performance è l'insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali, il Comune di Villasanta è in grado di pervenire in modo sistemico e integrato a misurare la Performance organizzativa e individuale con riferimento sia al personale dipendente che ai responsabili di area di posizione organizzativa.

Per capire il perché si misura e valuta la Performance occorre partire dal concetto di Performance. Questa è intesa come il contributo, apportato dalle varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi, unità organizzative e quindi Ente nel suo complesso) attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

FINALITÀ

Il seguente sistema si pone le finalità di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- migliorare i servizi erogati.

COSA SI MISURA E SI VALUTA

Performance Organizzativa:

- A livello di Ente: riferita agli indicatori dell'Amministrazione nel suo complesso, utili sia a fini di indirizzo strategico delle attività future, sia per effettuare il benchmarking con altri Comuni.
- A livello delle strutture organizzative in cui si articola l'Ente: misura i risultati effettivamente conseguiti rispetto ai livelli di Performance attesi con riferimento agli obiettivi annualmente assegnati a dette strutture. Quest'ultima rappresenta l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della Performance individuale a quella organizzativa.



Gli ambiti di misurazione della performance organizzativa riguardano:

- l'attuazione delle politiche finalizzate al miglioramento della soddisfazione e delle esigenze dei cittadini;
- il miglioramento quantitativo e qualitativo dei servizi e delle prestazioni;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Performance individuale del personale dipendente e dei Responsabili di aree di posizione organizzativa è collegata:

- al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa dell'ente così da creare uno stretto collegamento con la Performance organizzativa;
- al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo ;
- alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali ed organizzativi.

IL PIANO DELLE PERFORMANCE

Il piano delle Performance è lo strumento attraverso il quale il Comune di Villasanta applica la performance organizzativa ed individuale che intende raggiungere.

Esso rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato, gli obiettivi strategici contenuti nella RPP che guidano l'azione dell'Amministrazione Comunale nei successivi tre anni e gli obiettivi operativi dell'anno previsti dal PEG correlati ai progetti della RPP per ciascun programma, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile al cittadino della performance attesa a livello di Ente e delle strutture organizzative di cui si compone.

Questo Piano costituisce la base e il presupposto per l'utilizzo dei sistemi premianti.

COMPOSIZIONE DEL PIANO

il piano si compone di:

1. Sintesi delle caratteristiche generali del contesto di riferimento e del Comune:
 - chi è il Comune (popolazione, territorio, assetto istituzionale e organizzativo);
 - cosa fa il Comune;
 - il Comune in cifre (dati economici-finanziari);



2. Indicatori di performance dell'Ente nel suo complesso: indicano lo stato di salute del Comune e quindi la capacità di perseguire i propri obiettivi strategici e di erogare servizi in condizioni di equilibrio e sviluppo duraturo. Sono previste due tipologie di indicatori:
 - di salute finanziaria;
 - di salute organizzativa.

3. Gli obiettivi strategici – operativi e/o di miglioramento dei servizi/processi da perseguire nell'anno dalle varie strutture organizzative e dalle P.O..
Per ciascun obiettivo/progetto vengono indicati:
 - collegamento con il programma e progetto RPP e progetto PEG;
 - la finalità da raggiungere, il peso attribuito ed il personale partecipante;
 - la suddivisione in azioni o fasi con il relativo diagramma dei tempi;
 - Gli indicatori di performance con i relativi valori attesi (target).

4. A regime il Piano degli standard dei servizi/processi.

CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

In linea generale gli obiettivi devono essere:

- chiari e precisi: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo e i risultati attesi (target);
- sintetici: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere;
- misurabili: devono indicare uno o più indici e indicatori;
- coerenti: deve sussistere una relazione tra obiettivo, indicatori e target;
- sfidanti: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione" , perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- rilevanti per la popolazione di riferimento e strategici per l'Amministrazione Comunale;
- orientati al miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi;



TIPOLOGIE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi annuali individuati dal Piano Esecutivo di Gestione possono essere :

- Strategico – operativi : traducono le linee strategiche previste dalla R.P.P. in obiettivi operativi di cui sono responsabili i titolari di posizione organizzativa. Essi possono essere anche assegnati dagli stessi a dipendenti o gruppi di dipendenti attraverso l'esercizio delle funzioni tipiche di project management.
- Di miglioramento dei servizi / processi : finalizzati al miglioramento degli standard degli stessi, di regola assegnati ai dipendenti delle varie strutture organizzative in gruppo o singolarmente.

L'attività ordinaria dovrà essere rappresentata attraverso la progressiva implementazione del catalogo delle attività e del conseguente piano degli standard, dove verranno descritti per i vari processi/servizi le relative attività, gli indici descrittivi dei prodotti finali e gli indicatori di performance.

PROCESSO PER L'IDENTIFICAZIONE DELL' OBIETTIVO

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi di PEG e Relazione Previsionale e Programmatica;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati;

Indicatori:

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

tempificati e tempestivi. L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle Performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo da mettere in condizione il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle Performance perseguite;

validi. Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare;



affidabili. Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali;

non ambigui. L'ambiguità infatti crea un danno all'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti;

misurabili. Se un parametro non si può misurare non si può controllare;

completi. Le informazioni ricavabili non devono essere parziali;

rilevanti. L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato;

disponibili ed economici. Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono;

coerenti. E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di Performance che rispondono, per quanto possibile, alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di Performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo, si basa su alcuni precisi aspetti :

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto della caratteristica dei processi;
- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

TIPOLOGIE DI INDICATORI

- **indicatori di outcome:** esprimono " l'impatto risultato ultimo di una azione " (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà del Comune gli indicatori di outcome cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell' Ente nel suo complesso nell'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli stakeholders .
- **indicatori di output:** esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo" (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà del Comune gli indicatori output misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi (es. n. di beni o servizi prodotti).



- **indicatori di efficienza:** esprimono " la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione dei costi o altre tipologie di risorse per unità di output (es. costo unitario di produzione di beni o servizi).
- **indicatori di efficacia:** esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi " e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi.
- **indicatori di qualità:** indicano la misura dell'impatto sul livello di soddisfazione dell'utente /cittadino in termini di qualità, risparmio tempo o altri aspetti qualificanti del prodotto/ servizio erogato.

Tale classificazione degli indicatori, benché di diffuso impiego, è esemplificativa e non deve ritenersi esaustiva, né vincolante.

FORMAT DI SCHEDA PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

La formalizzazione degli obiettivi strategico - operativi e di miglioramento dei processi/servizi e/o dei relativi indicatori di performance , richiede la definizione di schede uniformi che comprendano le caratteristiche essenziali degli obiettivi e dei correlati indicatori, descritti nei precedenti paragrafi.

Si riportano qui di seguito i Format delle schede da predisporre:

- ❑ per ciascun obiettivo inserito nel Piano delle Performance;
- ❑ per il Piano degli standard dei servizi

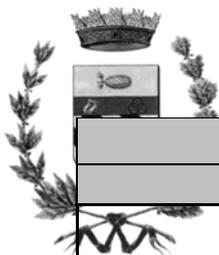
PIANO DELLE PERFORMANCE		SCHEDA OBIETTIVO	ANNO
PROGRAMMA RPP			
PROGETTO RPP			
PROGETTO PEG			
FINALITA'			
PROCESSO/SERVIZIO			
OBIETTIVO			
Obiettivo di processo/ servizio			PESO
Obiettivo strategico operativo			PESO
Obiettivo settoriale		Obiettivo trasversale	



CDR - RESPONSABILE	
--------------------	--

DESCRIZIONE ATTIVITA'	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC

	2008	2009	2010	performance attesa	performance realizzata	esito
INDICATORI DI PERFORMANCE (descrizione con relativa formula)						
Indicatori di output (prodotti)						
Indicatori di efficacia						
Indicatori di efficacia temporale						
Indicatori di efficienza economica						
Indicatori di qualità						
Indicatori di outcome (risultato)						
PERSONALE COINVOLTO						



Comune di VILLASANTA

ANALISI DEL RISULTATO

(Commento sintetico sui risultati)

PIANO DELLE PERFORMANCE	SCHEDA SERVIZI			ANNO
PROGRAMMA RPP				
PROGETTO RPP				
PROGETTO PEG				
FINALITA'				
SERVIZIO				
ATTIVITA'				
STAKEHOLDER				
CDR - RESPONSABILE				
INDICI				
	2008	2009	2010	
Indici di quantità				
	2008	2009	2010	
Indici di tempo				
Indici di costo				



Comune di VILLASANTA

Indici di qualità						
INDICATORI DI PERFORMANCE (descrizione con relativa formula)	2008	2009	2010	performance attesa	performance realizzata	esito
Indicatori di output (prodotti)						
Indicatori di efficacia						
Indicatori di efficacia temporale						
Indicatori di efficienza economica						
Indicatori di qualità						
Indicatori di outcome (risultato)						
PERSONALE COINVOLTO						



Fissazione degli obiettivi e monitoraggio: attori e processo:

I responsabili di ciascuna struttura organizzativa, coordinati dal Segretario / Direttore in sede di predisposizione del bilancio di previsione, predispongono la proposta di obiettivi strategici / operativi e di miglioramento di servizi/processi in coerenza con le linee programmatiche e le priorità dettate dall'Amministrazione Comunale utilizzando per ciascun obiettivo la scheda come sopra definita.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale, il Segretario Generale/ Direttore cura la predisposizione del piano delle Performance contenente gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato, coordinato, nella logica della programmazione partecipata, dai Responsabili di Settore.

Il Piano delle Performance è approvato dalla Giunta Comunale preferibilmente in uno con il P.E.G. previa validazione degli obiettivi da parte dell' Organo di Valutazione e successivamente pubblicato nel sito istituzionale del Comune.

Ogni P.O. entro 15 giorni dall' approvazione del piano assegna ai dipendenti della propria struttura gli obiettivi individuali e/o di gruppo con i relativi pesi, precisandone gli indicatori ed i risultati attesi.

Il D.G., e le P.O. (per gli obiettivi attribuiti ai propri collaboratori) monitorano nel corso dell'esercizio lo stato di realizzazione degli obiettivi identificando eventuali scostamenti. Il monitoraggio relativo allo stato di attuazione degli obiettivi al mese di settembre, dovrà essere formalmente rendicontato all'Amministrazione Comunale e all'O.d.V. e in detta occasione l'O.d.V. e le P.O. esamineranno con gli interessati, in appositi incontri, gli esiti del monitoraggio allo scopo di approfondire le eventuali cause di scostamento e le eventuali correttivi da adottare.

L'esito del monitoraggio finale verrà effettuato dall' O.d.V. entro il mese di giugno dell'anno successivo.

La valutazione della Performance organizzativa verrà espressa in forma percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati tenuto conto dei pesi agli stessi attribuiti.



LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale dei dipendenti del Comune di Villasanta e dei responsabili di area e posizione organizzativa è misurata sulla base dei seguenti criteri :

Performance individuale dei dipendenti.

- *Personale appartenente alle cat. A - B - C :*
 1. raggiungimento di obiettivi di gruppo o individuali strategico operativi e/o di miglioramento dei processi / servizi e/o dei relativi indicatori di performance della struttura di appartenenza..... 30 %
 2. competenze e comportamenti professionali e organizzativi **70% ;**

- *Personale appartenente alla categoria D:*
 1. raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo strategico operativi e/o di miglioramento dei processi/ servizi e/o dei relativi indicatori di performance **40% ;**
 2. competenze e comportamenti professionali e organizzativi **60% ;**

Performance individuale dei titolari di posizioni organizzative.

1. raggiungimento obiettivi di miglioramento di processi/servizi della struttura diretta e/o dei relativi indicatori di performance.....**20%;**
2. raggiungimento obiettivi individuali strategico operativi **40% ;**
3. competenze e comportamenti professionali e organizzativi **40%**



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE



OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica.

Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

A tal fine, un sistema di valutazione delle prestazioni oltre ad essere uno strumento di giudizio, è rivolto a:

- **inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;**
- **essere percepito dal management come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;**
- **evitare un metodo burocratico, ma un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;**
- **possedere criteri di misurazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.**

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente in modo che risponda ai requisiti di EQUITA' e di UTILITA'.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare "premi e punizioni". Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'ente, cioè il personale.

Come già esplicitato la valutazione dei dipendenti e delle posizioni organizzative avviene su due piani:



Comune di VILLASANTA

- area dei risultati
- area dei comportamenti/competenze

valutati sulla base dei diversi criteri indicati al punto precedente .

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente secondo quanto previsto nella parte del sistema relativa alla performance organizzativa .

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.



AREA DEI COMPORAMENTI/ COMPETENZE

LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

Le aree di valutazione della prestazione

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati nel precedente paragrafo, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

1. Rendimento qualitativo

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.



In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro/cinque sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- l'iniziativa personale (per le cat. A B C D), spirito di iniziativa (per le p.o.);
- la qualità della prestazione/ attenzione al risultato (per le cat. A B C D), orientamento ai risultati finali (per le p.o.);
- la flessibilità nello svolgimento del lavoro (per le cat. A B C D), flessibilità nella gestione del lavoro (per le p.o.);
- promozione del cambiamento (per cat. C e D e p.o.) ?
- senso del ruolo (per tutti).

2. Integrazione personale nell'organizzazione

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici.

Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto- fattori in particolare sono:

- capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori (per tutti);
- capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni; (per le cat. A B C D);
- capacità di sviluppare il clima organizzativo (per le p.o.);
- collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio (per tutti);
- capacità di gestione delle relazioni con i superiori (per le cat. A B C D) ; con gli organi di indirizzo dell'ente (per le p.o.).

3. Capacità organizzative e di gestione

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori sono i seguenti:

- Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo (per le cat. A B C); capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo (per le cat. D); capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative (per le p.o.)



- rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali (per le cat. A B C D);
- capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività. (per tutti)
- capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza (nell'ambito della quale viene ricompresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori) (per le p.o.)

Per la categoria D si aggiunge il fattore:

- Capacità di gestione del personale. (e se non gestisce il personale?)

4. Competenza professionale e capacità tecnica

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

- conoscenze generali della categoria; (per tutti)
- conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale; (per tutti)
- capacità professionali e tecniche; (per tutti)
- confini del ruolo professionale.(per tutti)

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

PERIODICITÀ DELLA VALUTAZIONE

Si è già detto che il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.



Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi, anche con confronti sull'andamento delle prestazioni;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e reconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente calata nel suo ruolo.



GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione.

Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.

La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.

Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione.

Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sottoriportata:

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

Cat.	Gruppi prof.li	Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità org. e gestionali				Competenze			
		Fat. 1	Fat. 2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat. 1	Fat. 2	Fat.3	Fat.4	Fat. 1	Fat. 2	Fat.3	Fat.4	Fat. 1	Fat. 2	Fat.3	Fat.4
D	P.O.	20	25	20	20	15	25	20	30	25	40	30	30		20	30	20	30
D	tutti i profili	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
C	tutti i profili	20	20	25	15	20	30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
B	tutti i profili	15	35	35	0	15	25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20
A	tutti i profili	15	35	35	0	15	25	40	20	15	30	50	20		10	15	50	25

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.

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



La valutazione finale della prestazione

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30) .

Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)

E un punteggio per i risultati: P(B)

I due punteggi verranno poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

Dove $X + Y = 100 \%$

$$\text{ESEMPIO : } P(T) = P(A) * 70\% + P(B) * 30\%$$

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.

In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:



PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Posizione Organizzativa
Comportamenti organizzativi 4 macro-fattori di valutazione: 1. Rendimento qualitativo 2. Integrazione del personale nell'organizzazione 3. Capacità organizzativa e di gestione 4. Competenze professionali e capacità tecnica	70%	70%	70%	60%	40%
Obiettivi	30%	30%	30%	40%	60%

Per il riepilogo dei risultati e la determinazione del punteggio complessivo secondo quanto sopra indicato verrà utilizzata la scheda riepilogativa All. sub. C).

Punteggi e valori massimi

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto per cui occorre tener sotto controllo tale fenomeno.

Si conferma l'utilizzo straordinario dei punteggi superiori a 28/30, che evidenziano prestazioni superiori e la coerenza con il sistema che individua una declaratoria massima (si legga il sistema attentamente) eccezionale.



IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto anche per l'attività svolta su progetti. In tale ultimo caso il capo che valuta raccoglie elementi sulla prestazione del valutato dal responsabile del progetto.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione di seguito presentate.

Abbiamo detto che le stesse varieranno in funzione dei singoli profili oggetto di valutazione, come illustrato di seguito.

All'inizio del periodo di valutazione .

Prima di procedere al colloquio con il dipendente, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
 - l'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi costituiti da:
- obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente o al gruppo a cui appartiene;



- le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- Gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

Durante il periodo di valutazione:

- Il valutatore esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
 1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
 2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il valutatore annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

Al termine del periodo di valutazione:

- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze **già esplicitate** durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

N.B. Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.



- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. **Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:**
 - discutere fatti, dati, informazioni
 - analizzare problemi e le loro cause
 - definire possibilità di intervento

La redazione della scheda di valutazione

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione il cui schema è allegato sb) A alla presente.

La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente:

- a) di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e
- b) di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per conseguire tali obiettivi la scheda potrà articolarsi in diverse parti al fine di comprendere tutti gli elementi necessari.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Articolazione in fattori e sotto-fattori;
- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni.

I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.



In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

SOGGETTI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

La misurazione e valutazione della performance dei settori/ unità organizzative , nonché della performance individuale delle Posizioni Organizzative è effettuata dall'ODV. La valutazione relative all'area dei comportamenti/competenze delle P.O. è proposta dal Segretario/Direttore.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal Responsabile di posizione organizzativa previo coordinamento da parte del Segretario/Direttore in sede di conferenza di servizi al fine di omogeneizzare i giudizi espressi e di superare le criticità.

Diventa centrale il ruolo dell'Organismo di Valutazione , che deve presiedere la valutazione complessiva dell'Ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata :

- per l'area delle competenze con cadenza annuale entro il 30 Giugno dell'anno successivo;
- per l'area dei risultati secondo quanto indicato nell'apposita sezione.



AREA DEI RISULTATI

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

I titolari di posizione organizzativa, oltre che essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate sono valutati:

- per il 20% : sul raggiungimento degli obiettivi di miglioramento dei processi / servizi della struttura da essi diretta e/o dei relativi indicatori di Performance: il punteggio è assegnato in misura pari alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore/ ufficio di staff. A ciascun obiettivo assegnato al settore è associato un peso rappresentato dall'importanza che ad esso si attribuisce.
La Performance è determinata in ragione dei pesi degli obiettivi e della percentuale di raggiungimento degli stessi.
Il totale dei pesi degli obiettivi assegnati al settore devono essere pari al 100%.
Per ogni obiettivo deve essere redatta l'apposita scheda obiettivo.
- per il 40% sul raggiungimento degli obiettivi individuali strategico/operativi indicati nel PEG:
trattandosi di obiettivi di rilievo si indica di norma un numero variabile di obiettivi da 3 a 5. Tali obiettivi potranno essere di settore o trasversali tra settori e/o complessi di Ente.
Anche in questo caso:
 - a ciascun obiettivo è associato un peso e il totale dei pesi degli obiettivi assegnati dovrà essere a pari al 100 %.
 - per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta l'apposita scheda. A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione secondo la scheda allegata Sub B).

L'obiettivo si considera non raggiunto in caso di mancata sostanziale attuazione della maggior parte delle azioni previste (indicativamente < 50%) e in tal caso avrà un punteggio pari a zero.



VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Anche i dipendenti, oltre ad essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate, sono valutati sul raggiungimento di obiettivi individuali o di gruppo.

Tali obiettivi sono di norma collegati con la performance organizzativa del settore e/o con gli obiettivi strategico – operativi assegnati alla P.O., ma potranno anche concernere miglioramenti connessi alle attività specifiche del servizio/settore.

Ai dipendenti di categoria D verranno di norma assegnati da 2 a 3 obiettivi . Essi saranno preferibilmente collegati con quelli attribuiti ai titolari di posizione organizzativa.

Gli obiettivi individuali e di gruppo sono assegnati ai dipendenti dal proprio responsabile di norma entro 15 g. dalla data di approvazione del PEG ed illustrati in apposita riunione o colloquio. A ciascun obiettivo sarà attribuito un peso e il totale dei pesi degli obiettivi di ciascun dipendente sarà pari a 100. La valutazione dei risultati raggiunti sarà effettuata secondo i criteri previsti per le posizioni organizzative utilizzando la medesima scheda allegata Sub B) .



**CRITERI DI INDIVIDUAZIONE FASCE DI MERITO E
RIPARTIZIONE DELLE RISORSE DECENTRATE**

VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Il collegamento tra le fasce di merito stabilito dal Comune di Villasanta in applicazione del decreto Brunetta e le fasce del sistema di valutazione del personale come sopra definito avviene nel seguente modo.

Il sistema di valutazione presenta 5 fasce, che si collegano alle quattro fasce di merito individuate dal Comune di Villasanta come di seguito illustrato:

FASCE DI MERITO DEL DECRETO	BASSA	MEDIO / BASSA	MEDIA	ALTA	
FASCE DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguito al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo

Si vede come il concetto di fascia alta si associ alle due fasce D ed E della metodologia del sistema.

Il sistema di valutazione individua le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1. Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo | punteggio da 29 a 30 |
| 2. Pienamente adeguato al ruolo | punteggio da 26 a 28 |
| 3. Adeguato al ruolo | punteggio da 20 a 25,99 |
| 4. Non completamente adeguato al ruolo | punteggio da 15 a 19,99 |
| 5. Non adeguato al ruolo | punteggio da 0 a 14,99 |



La prima e seconda fascia di merito vengono definite fascia Alta, la terza è definita fascia media, la quarta fascia Medio/ Bassa e la quinta fascia Bassa. Alla fascia Alta viene sempre assegnata la quota prevalente le risorse.

Al personale della fascia di merito Bassa non viene assegnato alcun compenso.

In base al punteggio complessivamente conseguito da ciascun dipendente, gli stessi sono collocati nelle fasce di merito sopraindicate secondo una graduatoria unica di Ente come di seguito riportato:

FASCE DI MERITO D. LGS.150/2009	% DIPENDENTI	% RISORSE	FASCE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE
ALTA	Fino a 5%	54%	E) da 29 a 30 punti
	Fino a 35% (o fino a 40% se nessuno è collocato in fascia E		D) da 26 a 28,99 punti
MEDIA	Fino a 55% (*)	44%	C) da 20 a 25,99 punti
MEDIO/BASSA	Non inferiore a 5%	2%	B) da 15 a 19,99 punti
BASSA	% non predefinita	0	A) da 0 a 14,99 punti

(*) Tale percentuale potrà essere incrementata, a parità di risorse, della minore percentuale di personale che si è collocato, a seguito dell' applicazione del sistema di valutazione della Performance, nella fascia alta.

Nel caso in cui il numero dei dipendenti collocabili nelle fasce risulti essere decimale si procederà mediante arrotondamento matematico dell'unità.

Qualora, fatto salvo quanto previsto nel caso in cui alla precedente nota (*), il numero dei dipendenti rientranti nella fasce di merito del sistema di valutazione superino la percentuale dei dipendenti prevista per la corrispondente fascia di merito, si procederà ad uno slittamento nella fascia immediatamente inferiore dei dipendenti che hanno conseguito il minor punteggio e, a parità di punteggio, di coloro che hanno minor anzianità di servizio, e ciò sino al raggiungimento della percentuale prevista dal sistema.



Nel caso in cui qualche dipendente si collocasse nella fascia Bassa, le relative risorse, derivanti dal premio teorico saranno ripartite al 50% tra la fascia Alta e la fascia Media.

Per evitare che percentuali basse di persone che occupano la fascia Medio/ Bassa abbiano un premio superiore di chi occupa la fascia Media, il premio individuale di chi compone la fascia Medio/ Bassa non potrà comunque superare il 50% del premio individuale di chi occupa la fascia Media.

CRITERI DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE DESTINATE ALLA PERFORMANCE

Le risorse destinate a remunerare la Performance individuale vengono ripartite tra i vari settori / uffici di staff in base al n° dei dipendenti e alla loro categoria di appartenenza secondo i seguenti parametri:

cat.	parametro
A e B1	1
B3 e C	1,1
D	1,2

Tali budget saranno resi disponibili in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi pertanto gli stessi verranno ridotti della percentuale di mancato raggiungimento dei livelli di Performance organizzativa (obiettivi settoriali); essi costituiranno i budget effettivi la cui somma determinerà il budget di Ente da distribuire.

Le risorse che costituiscono il budget di Ente, come sopra determinato, verranno ripartite tra le fasce di merito secondo le percentuali indicate nel precedente parametro.

La distribuzione all'interno delle fasce avverrà applicando alla quota teorica individuale, ottenuta dividendo il budget per il numero dei dipendenti collocati nella fascia, il correttivo della percentuale di mancato raggiungimento degli obiettivi del settore di appartenenza del dipendente e del parametro di qualifica.

Le economie che ne derivano vengono ridistribuite nell'ambito della fascia con criterio proporzionale rispetto ai risultati di Performance individuale raggiunti.

I titolari di P.O nel valutare i propri collaboratori secondo il sistema previsto dovranno di norma utilizzare tutte le tre fasce obbligatorie. A tal fine i dipendenti degli uffici di staff verranno aggregati ad altri settori.



Valutazione dei titolari di posizione organizzativa:

In base al punteggio complessivo conseguito da ciascun titolare di posizione organizzativa, gli stessi sono collocati in fasce di merito, alle quali corrispondono percentuali di indennità di posizione nel rispetto del minimo e massimo contrattualmente previsto, secondo una graduatoria separata da quella del resto del personale come di seguito riportato:

Fasce di merito D.Lgs150/2009	% dipendenti	Risorse % dell'indennità di posizione annua	Fasce del sistema di valutazione
ALTA	Fino a 10%	Dal 22% al 25%	E) da 29 a 30 punti
	Fino a 30%(o fino a 40% se nessuno è collocato in fascia E)		D) da 26 a 28,99 punti
MEDIA	Fino a 50%	Dal 17% al 18%	C) da 20 a 25,99 punti
MEDIO/BASSA	Non inferiore a 10%	Dal 10% al 12%	B) da 15 a 19,99 punti
BASSA	% non predefinita	0	A) da 0 a 14,99 punti

Nel caso in cui il numero dei dipendenti collocabili nelle fasce risulti essere decimale si procederà mediante arrotondamento matematico all' unità.

Qualora il numero dei dipendenti rientranti nelle fasce di merito del sistema di valutazione superino la percentuale dei dipendenti prevista per la corrispondente fascia di merito, si procederà ad uno slittamento nella fascia immediatamente inferiore da parte dei dipendenti che hanno conseguito il minor punteggio, e ciò sino al raggiungimento della percentuale prevista dal sistema.

Il totale delle risorse è dato dalla sommatoria dei teorici 25 % delle indennità di posizione di tutti i titolari di posizione organizzativa.

In ogni caso alla fascia Alta deve essere assegnata la maggioranza delle risorse destinate ai sensi dell'art. 31 c 2 del D. Lgs. 150/2009.

Le economie derivanti dalla collocazione di un minor numero di titolari di posizione organizzativa rispetto a quanto previsto dal sistema delle fasce, costituiscono economie di bilancio.



**SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI DIPENDENTI E DEI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA**



ALL. A)

SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE



A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE:

Nome, cognome valutato

Periodo di valutazione

Data compilazione

CATEGORIA :

AREA:

PROFILO:

SETTORE:

SERVIZIO/ U.O.:

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:



**AREA DEI COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI/COMPETENZE**



SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

LEGENDA:

A: NON ADEGUATO AL RUOLO

B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO

C: ADEGUATO AL RUOLO

D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO

E: ECCELLENTE/SUPERA AMPLIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO

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

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRA DO	PUNTI	DECLARATORIA	Valu t. trent esim i	Valu t. Pon de- rata
SPIRITO DI INIZIATIVA Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 – 19	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico – professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.		



		C	20-25	<p>Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico – professionali mediante complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente.</p> <p>Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
		D	26-28	<p>Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		



		E	29-30	<p>Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.</p> <p>E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari.</p> <p>Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.</p> <p>Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.</p>		
ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI		A	0 – 14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		B	15 –19	<p>Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.</p> <p>Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione.</p> <p>Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità.</p>		



Comune di VILLASANTA

		C	20-25	<p>Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità</p> <p>Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza.</p>		
		D	26-28	<p>Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità.</p> <p>Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.</p>		
		E	29-30	<p>Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune.</p> <p>Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità.</p> <p>Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.</p>		
FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazio-		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		



ne del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi;	C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15 -19	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento		
	C	20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento		



		D	26-28	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai pro-cessi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento		
		E	29-30	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situa-zioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento		
SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavora-tiva per la completa realizzazione delle at-tività attribuite.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente mi-gliorabili.		
		B	15 –19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attri-buite.		
		C	20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attri-buite.		



		D	26-28	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		E	29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

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

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. ne trentesimi	Valut. Pond.t a
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori. Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		



di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	C	20-25	Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva. Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
	D	26-28	Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha gestito momenti di tensione e conflitto. Possiede una buona chiarezza espositiva. Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.		
	E	29-30	Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche. Possiede una eccellente chiarezza espositiva. Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità		
CAPACITA' DI SVILUPPARE IL	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		



SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.	B	15 – 19	Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito parzialmente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).		
	C	20-25	Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità. Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni). Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.		
	D	26-28	Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità. Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni). Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.		



		E	29-30	<p>Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna.</p> <p>Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi,.</p> <p>Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).</p> <p>Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.</p>		
<p>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</p> <p>Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri,</p>		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	<p>Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.</p>		



flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	C	20-25	<p>Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
	D	26-28	<p>Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		



Comune di VILLASANTA

		E	29-30	<p>Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.</p> <p>Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.</p> <p>Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.</p>		
<p><u>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO</u></p> <p>Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica.</p>		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	<p>Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica.</p> <p>Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.</p>		



Comune di VILLASANTA

tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.		C	20-25	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
				Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
<u>Su questo fattore può essere effettuata una proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati</u>		D	26-28			



		E	29-30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
--	--	----------	--------------	---	--	--

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. ne trentesimi	Valut. Ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		



<p>risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>	D	26-28	<p>Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.</p>		
	E	29-30	<p>Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento pro-fessionale.</p>		
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delegando con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro im-</p>	A	0 - 14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
	B	15-19	<p>Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.</p>		
	C	20-25	<p>Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.</p>		
	D	26-28	<p>Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.</p>		



<p>di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse</p>		<p>E</p>	<p>29-30</p>	<p>Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.</p>		
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>		<p>A</p>	<p>0 - 14</p>	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		<p>B</p>	<p>15-19</p>	<p>Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>		
		<p>C</p>	<p>20-25</p>	<p>Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi. Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>		
		<p>D</p>	<p>26-28</p>	<p>Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.</p>		



Comune di VILLASANTA

		E	29-30	<p>Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi.</p> <p>Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.</p>		
--	--	----------	--------------	--	--	--

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNT I	DECLARATORIA	Valut. ne In trente simi	Valut. Ponde rata
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per categorie C e D: - conoscenze normative generali degli Enti Locali - conoscenze economiche e di programmazione e controllo - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		



<p>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/ PROFILO PROFESSIONAL E</p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa 		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15–19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		E	29–30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		



<p>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza</p>	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
	C	20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
	D	26-28	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
	E	29-30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
<p>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati</p>	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	C	20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	D	26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		



Comune di VILLASANTA

e del profilo professionale.		E	29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
------------------------------	--	----------	--------------	---	--	--

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI	



SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

LEGENDA:**A: NON ADEGUATO AL RUOLO****B: NON COMPLETAMENTE ADEGUATO AL RUOLO****C: ADEGUATO AL RUOLO****D: PIENAMENTE ADEGUATO AL RUOLO****E: ECCELLENTE/SUPERA AMPLIAMENTE LE ASPETTATIVE DEL RUOLO**

CATEGORIE D-C-B-A

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

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNT I	DECLARATORIA	Valuta zione In tre te si mi	Valut. Ponde rata
INIZIATIVA PERSONALE Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15–19	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		C	20-25	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		D	26-28	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.		
	E	29–30	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.			
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO Qualità dei risultati ottenuti Attenzione dimostrata al risultato		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15–19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.		



Comune di VILLASANTA

risultato Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.		C	20-25	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		
		D	26-28	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		
		E	29-30	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza.		
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO (SOLO PER CAT. C e D) Sviluppo		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.		



Comune di VILLASANTA

dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi Idee innovative semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	C	20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
	D	26-28	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento.		
	E	29-30	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento.		
SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza . Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	C	20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	D	26-28	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
	E	29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza, E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRESANTESIMI		



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

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut. ne trente simi	Valut. Ponderata
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 – 19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		C	20-25	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		D	26-28	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		E	29–30	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI Dimostra		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 – 19	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		C	20-25	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		D	26-28	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		



capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.		E	29-30	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.		
COLLABORAZIONE INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		C	20-25	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		D	26-28	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		



<p>gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scam-biando con questi pa-reri ed informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ot-tica di superamento di logiche settoriali/di uf-ficio.</p>		E	29-30	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.		
<p><u>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI</u> Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, compren-dendo le esigenze dell'interlocutore e for-nendo allo stesso assi-stenza tecnica e colla-borazione</p>		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente miglio-rabili.		
		B	15-19	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolta non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		C	20-25	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiun-gimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		



Comune di VILLASANTA

collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.		D	26-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		E	29-30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRESIMILI		
---------------	--	--	--	--	--	--



CATEGORIE A-B- C

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.n e In trentes imi	Valut. Ponderat a
CAPACITA' DI OR- GANIZZAZIONE DEL PROPRIO LA-VORO E DI LAVO-RARE IN GRUPPO E' capace di organiz-zare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di diffon-dere le proprie capa-cità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente miglio-rabili.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita profes-sionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento pro-fessionale.		



<p>RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate</p>	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	C	20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	D	26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	E	29-30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e alla ottimizzazione dei costi/benefici.		
	C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	D	26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	E	29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		



TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---	--	--

CATEGORIA D

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.n e In trentesi mi	Valut. Ponderata
CAPACITA' DI OR- GANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di ap- partenenza. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 –19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		



collegli e del gruppo di lavoro.		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e terminazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		C	20-25	Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		D	26-28	Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		E	29-30	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.		
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mo-		A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 -19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		C	20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		



Comune di VILLASANTA

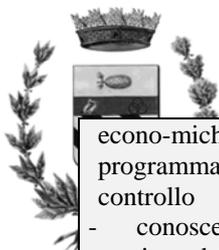
in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate	D	26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	E	29-30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate; è esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	A	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliori.		
	B	15 - 19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	D	26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	E	29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato massima sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		



CATEGORIE D-C-B-A

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA (N.B.: ai fini della progressione orizzontale il punteggio non deve essere inferiore a 24)

Descriz. Elementi di valutazione	PES O	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valut.ne In trentesimi	Valut. Ponderata
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per categorie C e D: - conoscenze normative generali degli Enti Locali - conoscenze		A	0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15 –19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		



<p>econo-miche e di -- programmazione e controllo</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali - Conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc. - conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline 		E	29-30	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
<p>CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE</p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie C e D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze normative e regola- 		A	0 - 14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
	B	15 -19	<p>Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.</p>			
	C	20-25	<p>Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.</p>			



<ul style="list-style-type: none">- mentari legate all'ambito specifico di lavoro- Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - settoriali- Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro- Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa <p>In particolare, per categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none">- conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro- Conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza.- Capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.		D	26-28	<p>Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.</p> <p>Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.</p>		
--	--	----------	--------------	---	--	--



		E	29-30	<p>Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto.</p> <p>Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.</p> <p>Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.</p>		
<p>CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA</p> <p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza</p>		A	0 - 14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		
		B	15 -19	<p>Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>		
		C	20-25	<p>Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici</p>		
		D	26-28	<p>Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>		
		E	29-30	<p>Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.</p> <p>Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.</p> <p>Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.</p> <p>Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.</p> <p>Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.</p>		
<p>CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE</p>		A	0 - 14	<p>Le prestazioni sono significativamente migliorabili.</p>		



Comune di VILLASANTA

PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	B	15-19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	C	20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
	D	26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
	E	29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		

TOTALE				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		
---------------	--	--	--	---------------------------------------	--	--

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORG.VI	

Data

Il Valutatore

.....

.....

Il valutato

.....



ALL. B)

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DIPENDENTI CUI VENGONO ATTRIBUITI OBIETTIVI IN MODO SPECIFICO, INDIVIDUALMENTE O IN GRUPPO.

TITOLO OBIETTIVO	PESO	% Raggiungimento	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
OBIETTIVO N.1			A	0	L'obiettivo non è stato raggiunto (in caso di percentuale di raggiungimento di norma inferiore al 50%)		
			B	15-19	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto in una percentuale compresa tra il 51 e il 65.		
				20-25	L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente in una percentuale compresa tra il 66 e l'85.		
			D	26-28	L'obiettivo è stato conseguito in una misura percentuale compresa tra l'86 e il 100		
			E	29-30	L'obiettivo è stato conseguito e superato (oltre le aspettative).		
OBIETTIVO N.2			A	0	L'obiettivo non è stato raggiunto (in caso di percentuale di raggiungimento di norma inferiore al 50%)		
			B	15-19	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto in una percentuale compresa tra il 51 e il 65.		
				20-25	L'obiettivo è stato conseguito in una misura percentuale compresa tra l'86 e il 100		
			D	26-28	L'obiettivo è stato conseguito in una misura percentuale compresa tra l'86 e il 100		
			E	29-30	L'obiettivo è stato conseguito e superato (oltre le aspettative).		
TOTALE OBIETTIVI ATTRIBUITI	100%				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		



Verifica intermedia sullo stato di attuazione degli obiettivi.

.....

.....

.....

.....

Osservazioni del valutato

.....

.....

.....

Data

Il valutatore

.....

.....

Il valutato

.....



AII. C)

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI	P(A)
PUNTEGGIO RISULTATI	P(B)
P.O. e Cat. D Dipendenti	$P(T) = P(A) * 60\% + P(B) * 40\%$ $P(T) = P(A) * 70\% + P(B) * 30\%$
Dove $x + y = 100\%$	
PUNTEGGIO TOTALE	$= P(A) * 60\% + P(B) * 40\% =$ $P(T) = \dots\dots\dots$ $= P(A) * 70\% + P(B) * 30\% =$ $P(T) = \dots\dots\dots$

Il dipendente in base al punteggio totale conseguito è collocato nella fascia :
.....

<i>Fascia</i>	<i>Punteggio</i>	Giudizio
A	0 – 14,99	Non adeguato al ruolo
B	15 – 19,99	Non completamente adeguato al ruolo
C	20 – 25,99	Adeguato al ruolo
D	26 – 28,99	Pienamente adeguato al ruolo
E	29 – 30	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo



Eventuali osservazioni sulla valutazione complessiva e azioni proposte per il miglioramento:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Eventuali osservazioni del valutato :

.....
.....
.....

Data

.....

Il valutatore

.....

.....

Il valutato

.....