COMUNE DI COMUNE DI SANT' ANDREA FRIUS

Provincia di Cagliari

Metodologia di valutazione della performance

APPROVATO CON DELIBERA G.C. N. 38 DEL 08.05.2013

Premessa

Attuazione del decreto 150 del 27 Ottobre 2010

Il presente manuale è stato redatto per fornire uno strumento rapido ed accessibile per chiarire le regole del sistema di valutazione del personale.

Esso rappresenta un supporto operativo alla attività dei valutatori ed uno strumento di conoscenza delle informazioni sul sistema di valutazione a tutto il personale dell'Ente.

Il Decreto Legislativo 150 e le successive delibere della Commissione assegnano ai dirigenti
la valutazione della performance individuale del personale.

Il ciclo di gestione della performance, secondo **l'art. 4 comma 2** del decreto, si articola attraverso le seguenti fasi:

-Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.
-Collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse.
-Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.
-Misurazione e valutazione della performance organizzaqtiva e individuale.
-Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico, ai vertici delle amministrazioni, nonché' ai competenti organi esterni.

Ai sensi dell'art. 9 la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:
-Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
-Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
-Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
-Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art. 7 e collegate:
-Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
-Alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Ne consegue che la valutazione della performance è un processo che richiede due distinte modalità di valutazione.
-La assegnazione e valutazione degli obiettivi
-La valutazione dei comportamenti e delle competenze

Lo strumento di attuazione

La valutazione degli obiettivi e la valutazione delle prestazioni sono elementi dello stesso processo e devono pertanto essere analizzati congiuntamente, a fine anno, anche se possono aver luogo in tempi diversi.

Poiché la gestione di tali aspetti, ove affrontata manualmente, presenterebbe tuttavia un elevato livello di complessità e di impegno, l'Unione si è dotato di uno strumento informatico (**Pinsy HR**) web based, che consente ai diretti interessati, in relazione al ruolo ricoperto, l'accesso diretto al sistema per la gestione del processo di gestione per obiettivi rendendolo più trasparente e partecipato. Il programma applicativo è altresì messo a disposizione nei Comuni associati che ne facciano richiesta di utilizzo.

A tale scopo ad ogni utente dovrà essere assicurato l'accesso al sistema, in relazione al ruolo ricoperto. L'amministratore di sistema assegnerà ad ogni dipendente un codice di accesso ed una password temporanea, che sarà successivamente modificata dal dipendente.
L'accesso al sistema può avvenire in rete da ogni singola postazione di lavoro, in relazione al ruolo organizzativo ricoperto.
Il Manager potrà assegnare e verificare lo stato di avanzamanto degli obiettivi della propria struttura organizzativa,
Il dipendente potrà aggiornare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnatigli e relazionare sulla attività svolta e sullo stato di avanzamento degli stessi.
Il sistema consente di collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane. Il sistema premiale è direttamante collegato ai risultati della valutazione di obiettivi e prestazioni, per il calcolo finale dei bonus dovuti, secondo le fasce di merito rilevate. I bisogni formativi che vengono rilevati nella valutazione degli obiettivi e delle competenze sono strettamente integrati con le procedure di formazione. L'analisi delle esigenze formative rilevate costituiscono la base di partenza per la predisposizione di percorsi formativi. L'analisi delle competenze fornisce gli elementi necessari per la definizione del reclutamento e dei percorsi di carriera.

Rispetto della privacy.
Gli addetti al sistema saranno autorizzati all'accesso degli specifici programmi sui quali saranno autorizzati ad operare. in relazione al ruolo , e nel rispetto della legge sulla privacy. L'amministratore di Sistema dovrà definire gli accessi avendo cura di non consentire l'accesso ai dati sensibili, normalmente accessibili al solo ufficio del personale.

In linea di massima:

1) L'Ufficio del personale potrà accedere a tutti i programmi per consentire il necessario aggiornamento dei dati anagrafici dei dipendenti.

2) Il Responsabile di servizio potrà accedere alle procedure di valutazione per obiettivi e di valutazione delle prestazioni relativamente ai propri dipendenti.

3) Il dipendente potrà avere accesso ai propri obiettivi, potrà definire il proprio piano operativo, aggiornare periodicamente lo stato di avanzamento e relazionare sulle azioni intraprese.

La relazione sulle azioni più significative svolte per il raggiungimento dell'obiettivo consente al dipendente di mantenere una storia delle azioni svolte. La relazione sulle attività svolte per il raggiungimento dell'obiettivo saranno stampate e potranno essere presentate al supervisore a supporto del colloquio di valutazione.

5) L'amministratore di sistema avrà l'accesso a tutti i programmi per fornire il supporto nei casi di necessità (emissione di un nuovo codice di accesso dimenticato ecc.)

Gli obiettivi che il sistema consente di ottenere sono i seguenti:

a)Partecipazione del dipendente

Il dipendente focalizza la sua azione sugli obiettivi assegnati, ne discute e comprende le finalità, ne assume la responsabilità e partecipa attivamente al processo di definizione e valutazione degli obiettivi

Ogni scheda di valutazione dovrà contenere le annotazioni del Capo Settore/Capo servizio e il giudizio o i commenti del dipendente sul giudizio stesso.

b)Semplificazione dei processi

L'accesso differenziato di ogni singolo attore del sistema evita l'accentramento in un singolo ufficio delle attività di raccolta e di verifica dell'informazione e restituisce agli utenti la centralità del proprio ruolo. Il processo risulta semplice da gestire,

c)Tempestività nelle informazioni

Il sistema consente di seguire l'evoluzione degli obiettivi, fornendo alla Direzione in qualunque momento, la situazione dei progetti in corso e consente una rendicontazione automatica e dettagliata dello stato di avanzamento degli obiettivi e dei risultati raggiunti .Le rendicontazioni non richiedono ulteriori elaborazioni,

d) Integrazione dei processi

Integrazione delle procedure di Gestione per Obiettivi, valutazione delle prestazioni e valutazione delle competenze, consente la immediata identificazione dei livelli di performance e il calcolo automatico dei premi dovuti in relazione ai risultati della valutazione di obiettivi e prestazioni, facilitando il compito dell'Organismo di valutazione.

Tutti i dati sono collegati tra loro, così da ottenere in qualunque momento un quadro aggiornato della situazione del dipendente.

Premessa metodologica
Perché si valuta il personale.

La valutazione del personale non deve essere considerata una attività con finalità punitive. Il risultato non mira ad un elenco di "buoni" o "cattivi!". Essa è uno strumento fondamentale per un equilibrato sviluppo dell'Organizzazione.

Gli obiettivi della valutazione sono i seguenti:
-Valorizzare le risorse professionali.
-Promuovere percorsi di miglioramento professionale per contrastare l'obsolescenza professionale.
-Responsabilizzare i diversi soggetti rispetto ad ambiti di discrezionalità esplicitamente definiti, promovendo elevati livelli di autonomia decisionale.
-Attivare confronti diffusi sull'andamento degli obiettivi, finalizzati alla introduzione di innovazioni e correttivi.
-Premiare il merito, l'impegno e la professionalità

Ne consegue che il sistema di valutazione
-Assume una valenza positiva e di sostegno ai processi di miglioramento dell'Ente e dei singoli individui.
-Costituisce una base di riferimento per una più equa politica del personale attraverso il collegamento con i sistemi incentivanti.
-Si raccorda con il sistema della formazione, alla quale fornisce gli input necessari per la definizione dei percorsi formativi.
-Favorisce l'accumulo di conoscenze sullo status del personale e contribuisce indirettamente a migliorare l'intero sistema di progressione verticale e orizzontale nell'organizzazione.

Che cosa si valuta:

Oggetto dei sistemi di valutazione in tutte le organizzazioni sono tradizionalmente:

A)La valutazione degli Obiettivi
B)La valutazione delle prestazioni
C)La valutazione delle competenze.

Al fine di comprendere le metodologie e le filosofie gestionali legate alla valutazione, si rende necessario riassumere brevemente i concetti fondamentali e le metodologie di attuazione.

La Direzione per Obiettivi

La Direzione Per Obiettivi è una filosofia di gestione manageriale e un processo di programmazione che si sviluppa a cascata a tutti i livelli dell'organizzazione
I principi su cui si fonda l'organizzazione per Obiettivi si possono sintetizzare come segue:

1) Individuazione degli Obiettivi generali o strategici)
Questa fase viene svolta ad un primo livello dalla Direzione Politica, la quale individua le grandi aree di sviluppo dell'Ente, stabilisce gli obiettivi che si vogliono raggiungere e le strategie indicate per la loro attuazione., gli outcome previsti e gli indicatori.
2) Definizione degli obiettivi assegnati alle posizioni responsabili di unità organizzative e dei relativi indicatori.
Nell'ambito degli obiettivi strategici, ogni settore identifica gli obiettivi operativi da realizzare nel corso dell'anno
3*) Programmazione di ogni obiettivo,*
Definizione per ogni obiettivo, attraverso il metodo della programmazione delle fasi, dei tempi, dei costi e delle risorse responsabili della loro attuazione
4)Asegnazione degli obiettivi di ogni ufficio o servizio dipendente, quali sottobiettivi degli obiettivi più generali definiti dal settore.
5)Assegnazione degli obiettivi individuali.
Assegnazione a specifici individui o gruppi la responsabilità dell'obiettivo, degli strumenti disponibili, dei risultati attesi, dei tempi di realizzazione.
6) Supporto e guida del dipendente nel raggiungere gli obiettivi assegnati
Il responsabile di Unità Organizzativa delega al dipendente la responsabilità dell'obiettivo, lasciando che esprima le sue migliori capacità e competenze., intervenendo ove necessario per supportare il dipendente
7) Valutazione dei risultati raggiunti, del rispetto dei risultati attesi, delle competenze professionali dimostrate nel suo raggiungimento.
La valutazione deve essere discussa con il dipendente in un apposito incontro di valutazione e deve essere e opportunamente motivata.
Per una corretta attuazione della Direzione per Obiettivi è necessario che vengano osservati alcuni punti essenziali:

a) Gli Obiettivi devono essere chiari, personalizzati e condivisi. Il dipendente deve essere consapevole della importanza dell'obiettivo assegnatogli.
b) Gli obiettivi devono essere conosciuti e condivisi in tutta l'organizzazione. Tutti devono conoscere gli obiettivi generali e il contributo necessario perché tali obiettivi vengano raggiunti.
c) Ad ogni dipendente vengono assegnati gli obiettivi di miglioramento delle proprie modalità operative, nell'ambito della sua mansione e del profilo di appartenenza.
d) Ogni obiettivo dell'Unità Operativa deve essere programmato nelle sue fasi essenziali.

e)
Devono essere identificate le previsioni di costo da sostenere per la realizzazione dell'obiettivo (strumenti, consulenze esterne, missioni, formazione etc. etc.)
f) Perché l'obiettivo dell'Unità Operativa venga raggiunto, esso viene scomposto, ove necessario, nelle sue componenti principali, ognuna delle quali diventa un sotto-obiettivo da assegnare al dipendente/i.

g) Uno stesso Obiettivo può essere assegnato a più dipendenti che abbiano lo stesso ruolo o che debbano collaborare alla realizzazione dello stesso.

h) Gli obiettivi devono essere formulati per iscritto e concordati con il dipendente. L'obiettivo dovrà essere chiarito nelle linee essenziali, devono essere valutati, se esistono, gli eventuali ostacoli da superare per il suo raggiungimento, devono essere identificate le eventuali sinergie richieste con altri enti.
i) Ad ogni obiettivo individuale deve essere attribuito un peso, in funzione della sua priorità ed importanza. La somma dei pesi degli obiettivi di ogni dipendente dovrà essere pari a 100.
j) La valutazione dell'obiettivi viene effettuata alla data di scadenza e discussa con il dipendente dopo la data prevista di completamento dello stesso. Il dipendente espone le azioni svolte e il risultato ottenuto anchre avvalendosi della relazione risassuntiva sulle attività.
k) Mediante la valutazione si valuta la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo. Il giudizio di valutazione tiene conto dell'attuazione delle politiche attivate, della attuazione di piani e programmi, del rispetto delle fasi e dei tempi previsti e del rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del grado di soddisfazione dei destinatari.

l) Il valore dell'obiettivo raggiunto è "PESATO" ed ottenuto moltiplicando il peso dell'obiettivo per la percentuale di raggiungimento dello stesso. La valutazione è dunque espressa in centesimi.

Il sistema di gestione per obiettivi non è un processo rigido e statico ma risponde a dei concetti avanzati di gestione tesi alla programmazione delle attività per il raggiungimento dei fini aziendali mantenendo ne contempo un alto livello di motivazione e partecipazione. Individuale Esso non è un "sistema diverso di direzione" ma la corretta applicazione del processo di management.

Procedura di massima

L'assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli Obiettivi è un processo a cascata in virtù del quale il responsabile di ogni livello assegna e valuta gli obiettivi del livello successivo.

Il raggiungimento degli obiettivi è possibile soltanto ove esista una adeguata struttura organizzativa, l'assegnazione di chiari compiti e responsabilità, l'analisi e il miglioramento delle procedure di lavoro, la creazione di un team adeguatamente preparato, un clima organizzativo che stimola l'iniziativa e il lavoro di gruppo.

Il piano della performance – Piano esecutivo di gestione

Alla fine di ogni anno solare la Direzione Politica competente discute e approva il piano della Performance (o il Piano esecutivo di Gestione) contenente gli obiettivi gestionale da attribuire ai Responsabili di Servizio che l'Ente si propone di raggiungere nell'esercizio.

Gli obiettivi gestionali sono formalmente assegnati dal Organo di valutazione annualmente, in coerenza con gli obiettivi di lungo termine (obiettivi strategici) che l'Ente intende perseguire nei prossimi tre anni, definendone le linee di attuazione, gli *outcome* e gli indicatori.

Il Responsabile di Servizio

Ogni Responsabile di Servizio per l'attuazione degli obiettivi gestionali, deve definire gli obiettivi operativi che la propria struttura deve realizzare e comunicarli formalmente ai propri dipendenti, perché ognuno sia cosciente degli obiettivi da raggiungere e del proprio ruolo.

Riunisce i propri dipendenti diretti (posizioni di line e di staff) per comunicare gli obiettivi generali ed identificare e discutere gli obiettivi che il Servizio dovrà realizzare per contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali, i servizi e gli uffici dipendenti che dovranno assicurarne la realizzazione

Il processo di assegnazione degli obiettivi, con la stessa metodologia, viene attuato a cascata.

A tal fine, i Responsabili elaborano gli obiettivi della propria unità organizzativa con i relativi tempi di realizzazione, i costi previsti, le risorse umane coinvolte nella loro realizzazione.

Durante il colloquio di assegnazione degli obiettivi, capo e dipendente discuteranno i risultati attesi, le difficoltà da superare per la loro realizzazione, le sinergie necessarie per il loro raggiungimento.

In questa fase di definizione degli obiettivi individuali Responsabile dell'Unità operativa deve comunicare gli obiettivi ai propri dipendenti, invitandoli ad esaminare le inefficienze e i problemi che possono determinare eventuali ostacoli per il raggiungimento degli obiettivi. Tali inefficienze e ostacoli dovranno costituire oggetto di attenzione per la programmazione di azioni di miglioramento e si tradurranno in obiettivi strumentali necessari per il conseguimento degli obiettivi generali e essenziali per una più efficace gestione dei processi organizzativi

Il numero degli obiettivi di ogni dipendente potrà essere diverso, in relazione alla specifica attività. Ad ogni obiettivo verrà assegnato un peso, in relazione alla sua durata, all'impegno richiesto, o alla sua priorità ed importanza.

Il totale dei pesi assegnati agli obiettivi di ogni dipendente sarà sempre eguale a 100.

Nel corso dell'anno potrà essere necessaria l'assegnazione di nuovi obiettivi, in relazione elle necessità operative. Nel caso in cui l'aggiunta di un nuovo obiettivo determini un peso complessivo superiore al 100%, una procedura automatica provvederà al riallineamento dei valori.

L'attuazione degli Obiettivi

Il processo di attuazione degli obiettivi è basato sulla delega e la responsabilizzazione dell'individuo, che è cosciente delle sue responsabilità e del ruolo assegnatogli e che può manifestare, nel raggiungimento dello stesso, le proprie competenze e capacità.

L'introduzione dello strumento informatico di gestione per obiettivi, consentirà al dipendente di elaborare un proprio piano operativo e di prendere nota delle attività svolte nel raggiungimento dell'obiettivo.

Mensilmente, o con diversa scadenza, il dipendente aggiornerà lo stato di avanzamento dell'obiettivo, descrivendo le attività svolte, e le difficoltà incontrate.

Nel caso che il piano di attività non sia chiaro ed esauriente, o nel caso che l'obiettivo presenti particolari problemi per la sua attuazione, il dipendente potrà chiedere al dirigente un colloquio di approfondimento. In tale sede l'obiettivo potrà essere ridefinito e potranno essere esaminati gli eventuali ostacoli sopraggiunti e le strategie per superarli.

Ove sopraggiungano ostacoli imprevisti che possano impedire la realizzazione dell'obiettivo, il Responsabile dovrà dovrà informare il Capo settore/Capo Ufficio.Ove le criticità riscontrate non siano superabili, l'obiettivo potrà essere cancellato.

La valutazione degli Obiettivi

A completamente dell'obiettivo, o con diversa cadenza , il Responsabile di Unità Organizzativa (Settore, Servizio o Ufficio) incontrerà il dipendente per il colloquio di valutazione. La valutazione richiederà l'analisi dell'obiettivo raggiunto e la definizione di una percentuale di raggiungimento dello stesso, in relazione ai risultati attesi. Tale valutazione dovrà essere giustificata dal risultati raggiunti e dai punti forti e dai punti deboli rilevati.

Se durante tale colloquio vengono alla luce eventuali aree di miglioramento o di sviluppo da supportare nel corso dell'anno successivo, capo e dipendente esaminano le opportune azioni formative da programmare per il futuro.

I problemi più comuni

Il principale problema storicamente rilevato è quello della identificazione degli obiettivi individuali, che spesso descrivono semplici attività di routine o elencano procedimenti, che niente hanno a che fare con degli obiettivi. **Tali obiettivi sono illegittimi.**

Ricordiamo che **l'art. 5 del Decreto 150** chiarisce che gli obiettivi:debbono essere:
a)Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.
b) Specifici e misurabili in termini concreti.
c) Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati.
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato, di norma corrispondente ad un anno (ovviamente meno per gli obiettivi target specifici)
e)Commisurati ai valori di riferimento standard (*da definire in futuro)*
f) Correlati alla qualità e quantità di risorse disponibili.

Come richiesto dal decreto, ogni obiettivo deve rappresentare un salto

qualitativo rispetto alla situazione attuale, richiedere uno speciale impegno da parte del dipendente, migliorare i metodi di lavoro, ridurre i costi, migliorare la soddisfazione del cittadino in modo quantificabile, migliorare i processi organizzativi etc.

Nella maggior parte dei casi, gli obiettivo sono di natura qualitativa. Il miglioramento nelle competenze, nei processi, nei comportamenti individuali, sono obiettivi portatori di risultati.

Nota: ***Anche le attività di natura routinaria possono essere oggetto di obiettivi qualitativi se l'obiettivo è il miglioramento della situazione in termini di tempo, di costo, di qualità del servizio, di eliminazione degli sprechi,.di miglioramento di procedure e metodi.***

Gli obiettivi qualitativi nascono dalla osservazione delle difficoltà o inefficienze osservate nella normale attività di ogni giorno: Mancanza di programmazione, comportamenti non accettabili, mancanza di ordine nel lavoro, rispetto delle scadenze, la mancanza di tempestività, qualità del lavoro, cura di attrezzi e dotazioni, la sensibilità alla sicurezza, riduzione degli sprechi etc. sono tutti possibili obiettivi a qualunque livello dell'organizzazione.

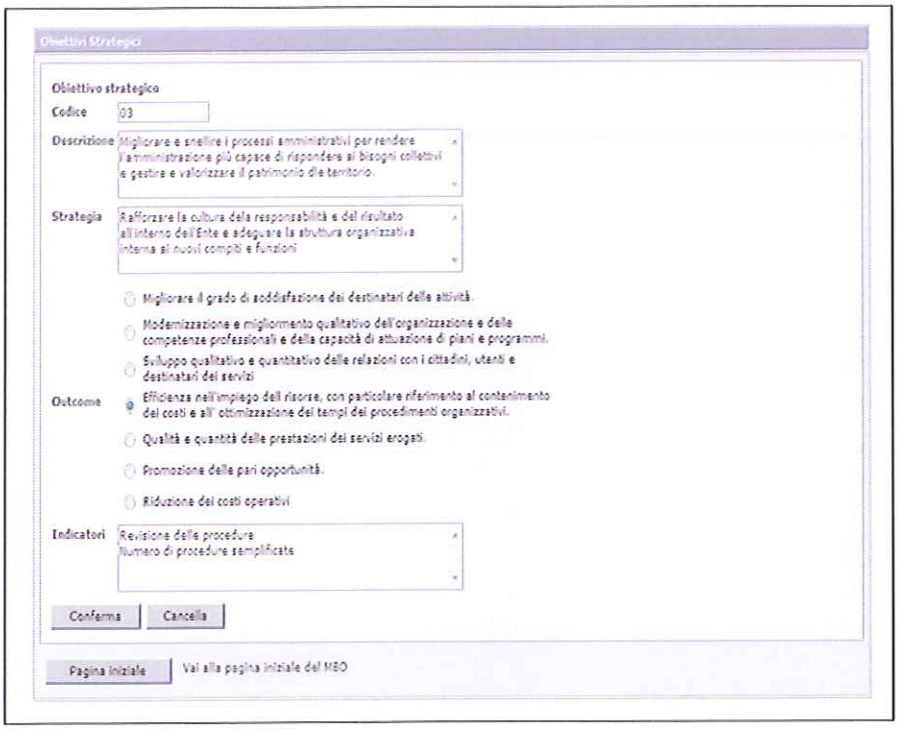
Il raggiungimento degli obiettivi Istituzionali è valorizzato dai miglioramenti con cui ogni individuo contribuisce alla immagine ed efficienza complessiva dell'Ente.

Nel caso che il piano di attività non sia chiaro ed esauriente, o nel caso che l'obiettivo presenti particolari problemi per la sua attuazione, il dipendente potrà chiedere al dirigente un colloquio di approfondimento. In tale sede l'obiettivo potrà essere ridefinito e potranno essere esaminati gli eventuali ostacoli sopraggiunti e le strategie per superarli.

Nel corso dell'anno potrà essere necessaria, in caso di necessità operative sopraggiunte, l'assegnazione di nuovi obiettivi, e/o la rimodulazione degli obiettivi originariamente assegnati, che verrà effettuata in occasione dei colloqui e delle verifiche intermedie. I nuovi obiettivi o la rimodulazione degli obiettivi originariamente assegnati dovrà essere tempestivamente inserita nello strumento informatico per la gestione ed il monitoraggio degli obiettivi.

La gestione informatica
Le fasi di attuazione. I tre momenti fondamentali

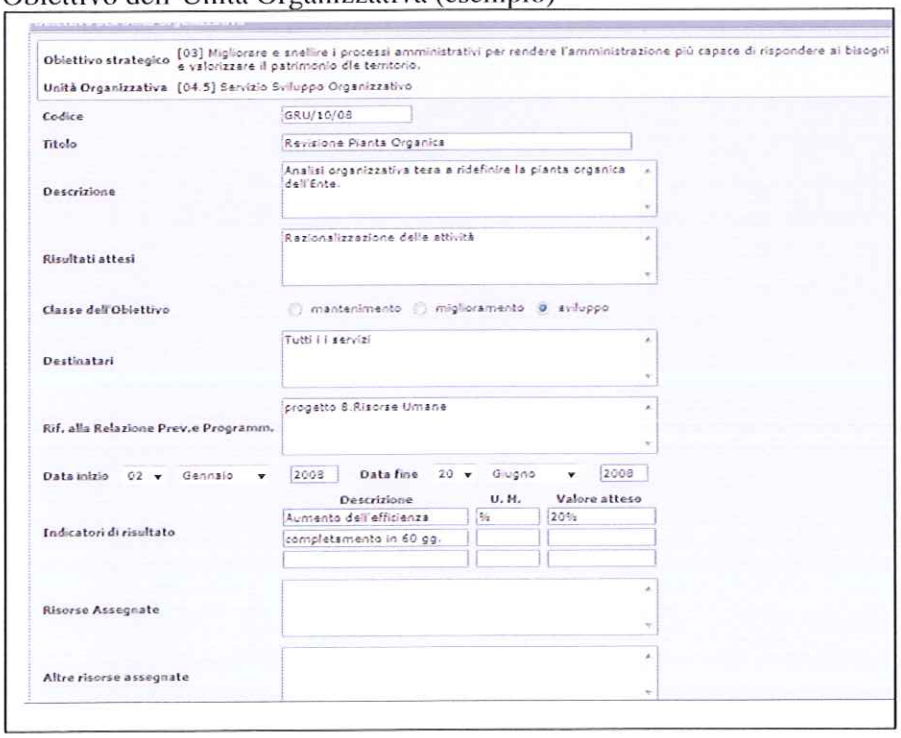
Obiettivo Strategico (esempio)



Obiettivi strategici

Inserimento degli obiettivi strategici della Direzione Politica. Definizione dell'obiettivo, della strategia e degli outcome previsti. Definizione di eventuali indicatori.

Obiettivo dell'Unità Organizzativa (esempio)

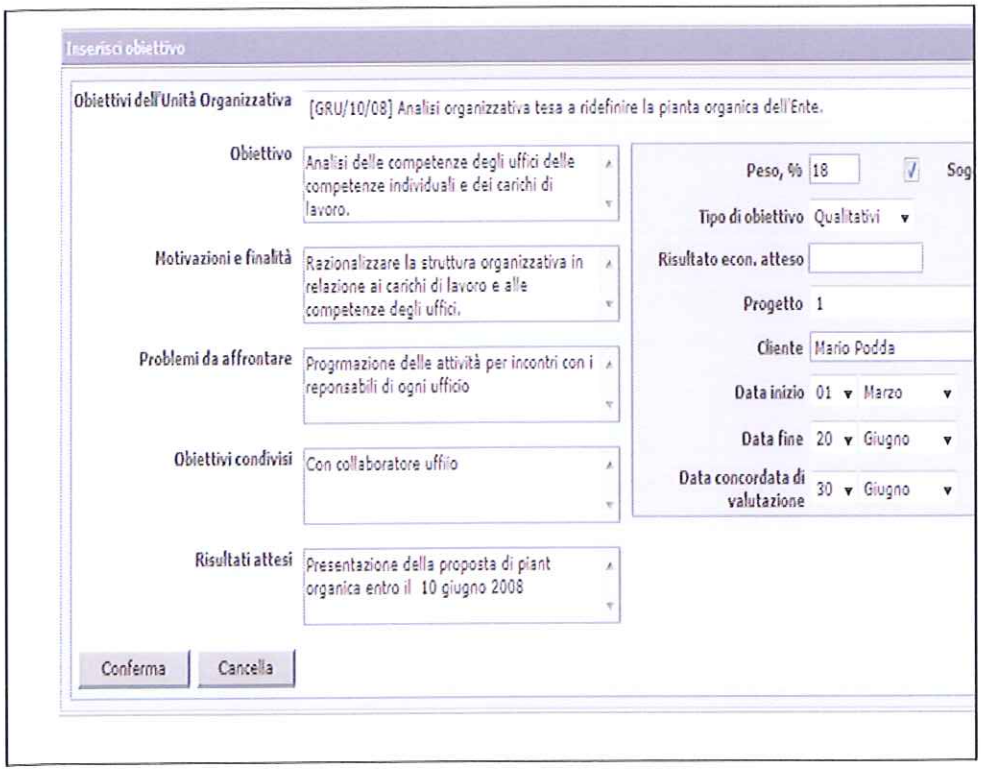


Obiettivi operativi. Ogni unità organizzatica definisce gli obiettivi operativi, i risultati attesi, la classwe dell'obiettivo, la data di inizio e fine, le risorse assegnate, gli indicatori attesi.

Una serie di tasti consente di:
-Eliminare un obiettivo.
-Trasferire l'obiettivo immesso erroneamente su altro ufficio
-Copiare un obiettivo su altro ente (progetti complessi che richiedono interventi di più enti)
-Programmare le attività(fasi) previste per il suo raggiungimento e i tempi precisti di completamanto.
-Inserire i costo previsti, mediante l'incicazione dell'intervento del conto e del sottoconto.(legame con la contabilità)

Il completamento degli obiettivi consente di:
-Ottenere stati di avanzamanto e risultati.
-Stampare la relazione sulla performance.
-Stampare l'albero della performance.
-Stmpare le schede di valutazione integrate (obiettivi e prestazioni)
-Stampare la scheda della performance finale per il Nucleo di valutazione, con l'indicazione della fascia di performance e del bonus dovuto.

Obiettivo individuale (esempio)



Obiettivi individuali
Sono gli obiettivi assegnati al dipendente.
Inseriamo la descrizione, le motivazioni, gli eventuali problemi da affrontare, i risultati attesi.
Il peso di ogni obiettivo, in centesimi, è definito in relazione alla sua importanza o complessità.

Gli obiettivi individuali sono legati agli obiettivi dell'Unità Organzzativa-.

La valutazione delle prestazioni

Obiettivo della valutazione

Il processo di valutazione delle prestazioni altro non è che la identificazione dei comportamenti (elemento qualitativo) espressi dal dipendente nelle attività poste in essere, Esso non è disgiunto dalla valutazione degli obiettivi e tende a verificare la congruità tra risultati ottenuti e comportamenti posti in essere.

Utilità del processo

Il processo di valutazione si traduce in una conoscenza ed accumulazione sistematica di fatti, dai quali è possibile trarre orientamenti per il futuro. Senza tale processo, nessuna organizzazione potrebbe programmare la propria vita nel lungo periodo, né porsi obiettivi di miglioramento e di crescita. Le recenti riforme contrattuali e normative della PA riservano particolare rilevanza alla valutazione del personale. La crescita costante delle Risorse Umane è strettamente legata alla capacità del Manager di valutare la qualità delle competenze espresse sul lavoro per identificare le azioni necessarie per una continua crescita dell'organizzazione. Gli interventi formativi nascono dalla valutazione delle carenze concretamente rilevate nella esecuzione del lavoro.

Uno strumento essenziale per il manager

La valutazione delle prestazioni del dipendente è uno strumento essenziale per il manager. Lo scenario nel quale si muove oggi l'azienda moderna cambia velocemente. Il manager deve confrontarsi continuamente con il problema della produttività, della riduzione dei costi, dell'aumento di competitività, della motivazione dei dipendenti che lavorano con lui.
In questo scenario potremmo schematizzare il problema identificando due responsabilità primarie di ogni manager:

> -Assicurare che la parte dell'organizzazione di cui è responsabile fornisca i risultati previsti nelle quantità e qualità previste attraverso la migliore combinazione delle risorse disponibili.
> -Assicurare la motivazione e la massima crescita delle competenze nelle persone che da lui dipendono.

I due aspetti sono strettamente legati tra loro. Nel lungo periodo non si possono ottenere dei buoni risultati se non si affronta il problema dello sviluppo delle persone, né le persone sono interessate a crescere se non conoscono gli obiettivi a cui tendere, il peso e l'importanza del loro contributo nell'organizzazione di cui fanno parte e se, infine, non hanno opportunità di crescita. Il processo di valutazione delle prestazioni, ove ben inteso e gestito, rappresenta una opportunità di partnership tra capo e dipendente, e l'inizio di un rapporto legato alla negoziazione e collaborazione, piuttosto che all'autorità.

Il processo di valutazione deve essere un processo formalizzato. Se la valutazione viene eseguita spesso dal supervisore senza un metodo, senza uniformità, senza costanza è un processo inutile, perchè non coinvolge il dipendente e non crea le premesse per il miglioramento delle sue capacità. In questo contesto, qualunque modifica organizzativa viene vista con sospetto, non come giusto riconoscimento di capacità personali, ma spesso come decisione arbitraria.

Ostacoli alla valutazione

La letteratura manageriale offre continui spunti che illustrano un quadro non sempre incoraggiante sui processi di valutazione. In particolare si attribuisce spesso il motivo del fallimento della valutazione delle prestazioni ai motivi più diversi. I più comuni sono:

Fattori di valutazione soggettivi:
Mancanza del supporto manageriale
Mancanza di periodicità
Valutazione rivolta agli incrementi retributivi, non alla crescita
Mancanza di capacità di valutare
Paura della demotivazione (il dipendente rifiuta un giudizio negativo).
Procedure troppo complesse
Confusione tra metodi e risultati
Mancanza di preparazione, etc.
Conflitto tra capo e collaboratore.

2) La creazione del piano di valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni richiede un impianto più articolato in quanto esso tende a valutare il dipendente sulla base di vari aspetti

Poiché gli obiettivi rappresentano soltanto una parte del lavoro del dipendente, la valutazione non si limita alla valutazione dei comportamenti posti in essere nel raggiungimento degli obiettivi, ma copre tutti gli aspetti dell'attività lavorativa del dipendente.

Chiameremo tali aspetti Fattori di valutazione. Ogni fattore di valutazione verrà suddiviso in cinque gradi descrittivi, corrispondenti ai vari gradi di giudizio sotto indicati.
Ogni grado di valutazione non viene quindi espresso con un semplice giudizio sintetico, (insufficiente, sufficiente, buono etc) che porterebbe ad una valutazione non uniforme tra i vari valutatori, ma tale giudizio sintetico sarà legato ad un giudizio descrittivo.

Ogni fattore è suddiviso in quattro o cinque gradi di giudizio. Ad ogni grado, da un minimo ad un massimo, corrisponde un punteggio di valutazione in una scala espressa in centesimi.

Giudizio sintetico	*Punti*
Insufficiente	20
Mediocre	40
Sufficiente	60
Buono	80
Ottimo	100

Per ogni grado di giudizio sintetico potranno essere definiti fattori intermedi ove si renda necessaria una più ampia elaborazione dei giudizi, purché riferita ad una scala di misura di 100 punti.

Calcolo del punteggio nel piano di valutazione delle prestazioni

Il piano di valutazione viene definito in centesimi per una immediata percezione del risultato.

Il piano di valutazione e' "pesato". Ad ogni fattore è attribuito un peso(in relazione alla importanza che l'azienda gli attribuisce),così che la somma dei pesi dei fattori sia sempre uguale a 100 .

Poiché tali pesi richiedono una accurata analisi delle posizioni e dei ruoli aziendali, essi non possono essere definiti astrattamente, ma necessitano di un opportuno approfondimento congiunto da parte del nucleo di valutazione e dei dirigenti.
Il giudizio di valutazione viene moltiplicato per il peso del fattore considerato.
A diversi ruoli può corrispondere un peso differente dei fattori, in relazione della loro importanza per il ruolo.

La somma dei punti assegnati a tutti i fattori esprime il giudizio finale in centesimi.

ATTRIBUZIONE DI PESI

Valutazione congiunta di obiettivi e prestazioni

Il punteggio finale di valutazione del dipendente è ottenuto facendo la media della somma dei punteggi ottenuti **sugli obiettivi e sulle prestazioni.**

Poiché sia la valutazione per Obiettivi che la valutazione delle Prestazioni sono espressi in centesimi, il punteggio finale viene ottenuto sommando il valore totale degli obiettivi raggiunti con il valore ottenuto dai fattori di valutazione e dividendo la somma per 2.

(Esemplificazione)

Valutazione congiunta di obiettivi e prestazioni

Dipendente: Antonio Rossi **Unità Organizzativa : Ufficio xxx**

Valutazione degli Obiettivi

Descrizione	*A Peso %*	*B % Success o*	*C Val.Obiettivo (A x B)*
Obiettivo n. 1	20	80	16
Obiettivo . 2	10	100	10
Obiettivo n. 3	15	100	15
Obiettivo n. 4	40	90	36
Obiettivo n. 5	15	100	15
Totale	100%		92

Valutazione delle Prestazioni

Fattori	*Peso*	*Grado di valutazione*	*Valore del fattore*
Intergrazione	12%	Buono (80)	9,6
Flessibilità	13%	Sufficiente (60)	7,8
Orientamento al Cliente	12%	Sufficiente (60)	7,2
Capacità di proporre obiettivi migliorativi	12%	Buono (80)	9,6
Pianificazione e Organizzazione	15%	Sufficiente (60)	9,0
Innovazione	10%	Sufficiente (60)	6,0
Capacità Comunicativa	11%	Mediocre (40)	4,4
Capacità di Valutazione	15%	Sufficiente (60)	9,0
Totale	100%		62,6

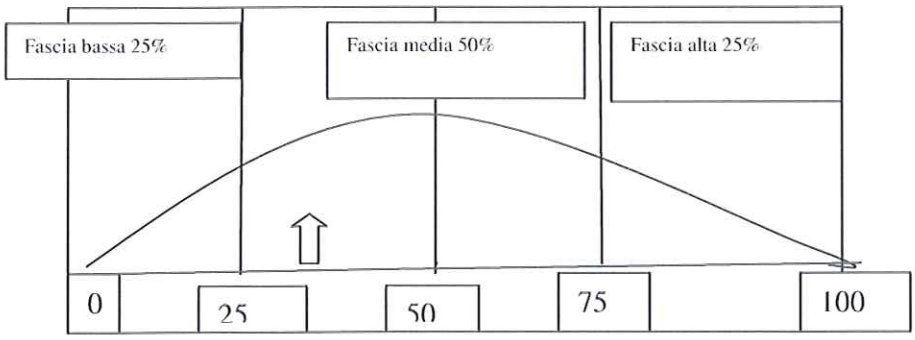
Nota: La scheda di valutazione dovrà contenere anche i dettagli e le motivazioni delle valutazioni espresse durante il processo di valutazione.Tali valutazioni vengono fornite automaticamente dal sistema.Pinsy HR,

La valutazione congiunta di obiettivi e prestazioni

Il punteggio di valutazione viene pesato e calcolato facendo la media dei giudizi ottenuti sugli obiettivi e sulle prestazioni.

Nel caso presentato il punteggio ottenuto è **di 92+62= 154 /2 = 77**

Definizione delle soglie di punteggio per ogni fascia di perfomance



Il numero minimo di fasce è tre. Possono essere introdotte fasce ulteriori (L'ipotesi è fatta a scopo didattico e potrà esere modificata in relazione alle esigenze che potranno emergere in sede negoziale.)
L'esempio sotto riportato è soltanto indicativo e potrà essere modificato in relazione alle esigenze contrattuali.

Da Punti	**A punti**	**Fascia**
70	**100**	**Fascia Alta**
Da 40	**69**	**Fascia media**
Da 0	**40**	**Fascia bassa**

Una ipotesi corrente è quella che una fascia venga suddivisa in più fasce:

La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati e delle prestazioni è effettuata sulla base di una scala di valutazione, che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento del risultato

LA SCALA DI VALUTAZIONE UTILIZZATA è LA SEGUENTE

GIUDIZIO	FASCIA DI PUNTEGGIO Da punti	A punti	Fasce di riferimento
Ottimo	Da 90	a 100	Fascia Alta
Distinto	Da 70	a 89	Fascia Alta
Buono	Da 60	a 69	Fascia media
Mediocre	Da 50	a 59	Fascia intermedia
Scarso	Da 30	a 48	Fascia bassa
Molto scarso	Da 0	a 29	Fascia bassa

Viene a questo punto definita la soglia di punteggio minima per l'ottenimento del premio di produttività. In lina di massima il comportamento "sufficiente" dovrebbe essere 60 punti)

I giudizi sotto la soglia della sufficienza (mediocre e scarso) potranno richiedere la programmazione di azioni formative, mentre il goiudizio Molto Scarso potrà richiedere possibili provvedimenti di natura disciplinare-.

Metodo di calcolo:

Da 60 punti in poi l'erogazione dei compensi incentivanti è calcolata moltiplicando il compenso incentivante per la percentuale di punteggio ottenuto., fatti salve le percentuali di distribuzione di risorse previste dal decreto 150.

Es. Compenso incentivante per la fascia : 1000 valutazione punti 71: = compenso calcolato: 71% = 701.

Condizioni di erogazione del premio di produtività

I premi di produttività saranno legati ai giudizi di valutazione ottenuti dalla media dei giudizi di valutazione sugli obiettivi e sulle prestazioni, e verranno calcolati e assegnati in relazione alla fascia di performance.

in relazione agli accordi negoziali saranno definiti i punteggi di ogni fascia-
Esempio:
La fascia alta comprenderà le valutazioni comprese tra i 80 e i 100 punti
La fascia media comprenderà le valutazioni comprese tra 60 e 79 punti
La fascia bassa comprenderà le valutazioni comprese tra 0 e 59 punti.
Nei limiti dei punteggi potranno esse calcolate automaticamante le fasce ricadenti nei gruppi predefiniti

Ai fini dell'erogazione saranno considerati i giudizi che superano la soglia di sufficienza (60 punti). Il premio dovuto al dipendente verrà erogato in misura percentuale al punteggio conseguito.
,.
Le valutazioni verranno automaticamente collocate in ciascuna fascia nei limiti delle percentuali previste per ogni fascia.

Sono fatti salvi gli accordi nazionali e le condizioni di applicabilità più favorevoli previste dalle norme.

Eccezioni
Fanno eccezione le posizioni di categoria A per le quali il giudizio di valutazione, in mancanza di obiettivi specifici, potrà essere calcolato sui risultati ottenuti nella valutazione delle sole prestazioni.

L'erogazione del premio è legata alle giornate di presenza del dipendente e viene .calcolata sulle giornate **effettivamente lavorate** secondo la seguente formula:

(Importo del premio x Risultato /100) X (ore lavorate*100 /ore lavorative).

Non saranno soggetti ad alcun premio di produttività i dipendenti che abbia nel corso dell'anno superato 50 giorni di assenza, fatti salvi i casi di maternità e gli altri casi previsti dalle norme.

Procedure di conciliazione

Nel caso in cui insorgano dei conflitti tra valutato e valutatore, il valutato può esprimere le sue contestazioni durante il colloquio di valutazione esprimendone il motivo, che verrà formalizzato nel modello di valutazione.
Nel caso in cui il valutato intenda proseguire nella contestazione, egli potrà presentare richiesta scritta di riesame della valutazione adducendo le motivazioni. Entro 30 giorni dalla richiesta dovrà essere convocata una riunione per il riesame. In tal caso la Commissione per il Riesame sarà

costituita dal Dirigente, dal Valutatore, dal Segretario Comunale e dall'Assessore responsbaile. La Commissione, esaminati gli elementi in suo possesso, esprime un giudizio finale ed inappellabile.

PIANO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

I fattori e i gradi di valutazione delle prestazioni

Nota:
I fattori indicati sono quelli generalmente utilizzati nei piani di valutazione.La scelta dei fattori è soggetta alle scelte aziendali. Il numero dei fattori è generalmente limitato a un massimo di 8 ma può essere più elevato in relazione agli aspetti che si intendono considerare.
Ogni fattore non esprime un giudizio assoluto.
I fattori di valutazione potranmno essere selezionati dal Comune in relazione alle specifiche posizioni di lavoro da esaminare.

Esso è sempre rivolto alla specifico ruolo ricoperto. dalla posizione.

Fattori	
Autonomia nel lavoro	Capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida per risolvere i problemi operativi.
Competenze tecniche specialistiche e /o	Il fattore valuta l'insieme delle conoscenze tecnico specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività e/o
Abilità Tecnico/operative	Le conoscenze tecnico operative nel proprio settore ,
Motivazione alla assunzione di nuovi impegni	Il fattore valuta la disponibilità a fare spontaneamente più di quanto non sia strettamente atteso dal suo ruolo, per superare problemi e ostacoli.
Accuratezza e rispetto delle scadenze Oppure	Il fattore valuta l'attenzione alla minimizzazione degli errori, la ricerca dei risultati di buona qualità e il rispetto di tempi e scadenze
Accuratezza e precisione delle attività.	La capacità di lavorare in modo accurato e con precisione nella esecuzione delle attività.
Disponibilità al cambiamento	Il fattore valuta la capacità di rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito della struttura di appartenenza o in altre strutture.
Iniziativa	Il fattore considera la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di essere costretti dalle circostanze, utilizzare l'esperienza per anticipare situazioni e per cogliere o creare nuove opportunità
Rapporti sul lavoro	Il fattore valuta la capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità a offrire aiuto, quando necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.

Orientamento all'utente interno e esterno	Capacità di comprendere correttamente le esigenze dell'utente interno/esterno e la disponibilità a soddisfarle in modo adeguato
Disciplina	Il fattore considera la serietà e la disciplina sul lavoro, l'atteggiamento verso i superiori, il rispetto delle norme aziendali.
Capacità di proporre obiettivi e miglioramenti	. Il fattore valuta la capacità del dipendente di identificare obiettivi significativi per il miglioramento dell'attività, sia in ordine al processo che alla qualità
Organizzazione e Pianificazione	Fattore da considerare per le categorie più elevate (D3) ??
Attitudine al comando	Il fattore considera, in relazione ai compiti e alle attività svolte, l'eventuale attitudine del dipendente ad assumere funzioni di comando.
Sensibilità alla Sicurezza	Il fattore valuta la scrupolosità e l'impegno nell'osservare le norme di sicurezza ed evitare nel verificarsi di eventi e di condizioni pericolose per se e per gli altri.

La ponderazione dei fattori

Fatta cento la somma di tutti i fattori , a ciascun fattore è attribuito un peso percentuale in relazione alla sua importanza per il ruolo organoizzativo considerato..

Il punteggio finale di valutazione ottenuto è moltiplicato per il punteggio corrispondente al grado assegnato per il peso del fattore.

La maggior parte dei fattori considerati sono eguali per tutte le posizioni di lavoro, con le sfumature necessarie ove richiesto dalla tipologia della posizione.

Diverso peso può essere assegnato ai fattori in relazione alla importanza del fattore per la categoria interessata.

I FATTORI DI VALUTAZIONE

NOTA:

I fattori qui sotto considerati costituiscono una indicazione sulla metodologia di attuazione e valutazione Tali fattori potranno essere modificati in relazione alle necessità.

In relazione alla complessità della struttura organizzativa, e alle posizioni considerate, potranno essere eliminati alcuni fattori o introdotti nuovi fattori di valutazione per applicazioni mirate. (ad ogni fattore sarà assegnato un peso in relazione alla sua importanza per il ruolo considerato).

Categoria A

Fattori	Peso
Accuratezza a precisione sul lavoro	20
Abilità Tecnico operativa	20
Disciplina e rispetto delle disposizioni	20
Correttezza nei rapporti con i colleghi	20
Orientamento all'utente interno ed esterno	20
Totale	100

I) Accuratezza e precisione sul lavoro *Capacità di lavorare con impegno,, accuratezza e precisione nella esecuzione delle attività*	
20	. Il risultato delle sue attività è sempre carente, non accurato o incompleto, non in linea con quanto richiesto.
40	Il suo lavoro è talvolta non accurato e incompleto e richiami e/o interventi correttivi da parte del superiore.
60	. Il suo lavoro è generalmente accurato e puntuale e in linea con le richieste del superiore.
80	Il suo lavoro è sempre ben curato nella forma e nei contenuti. Rispetta puntualmente le scadenze.
100	Il suo lavoro è sempre molto accurato e puntuale. Assicura sempre il rispetto delle scadenze, anche nelle situazioni di urgenza. che richiedono particolare impegno.

2) *Abilità Tecnico Operativa* ***Il fattore valuta l'insieme delle abilità e delle conoscenze tecnico operative, nel proprio settore di attività***	
20	.Non mostra di avere una buona conoscenza dei concetti di base e ne fa una applicazione limitata sul lavoro.
40	Ha discrete conoscenze tecnico operative limitatamente ad un ambito specialistico. Presenta carenze e lacune in specifiche aree.
60	Ha sufficienti conoscenze tecnico operative nel suo settore di attività che gli consentono di affrontare buona parte delle problematiche del proprio.
80	Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e che gli consentono di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico
100	Ha conoscenze approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. E' in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

3)) *Disciplina* ***Il fattore considera la serietà e la disciplina sul lavoro, l'atteggiamento verso i superiori, il rispetto delle norme aziendali.***	
20	Si adatta malvolentieri alla disciplina. E' scorretto nel contegno e/o nelle espressioni, Deve essere continuamente richiamato. E' refrattario a esortazioni e richiami.
40	Tende a sfuggire ai suoi doveri se non è controllato. Manchevolezze abbastanza frequenti. Necessità di periodici richiami ed esortazioni ai quali non sempre reagisce in modo appropriato..
60	Il suo comportamento non da luogo a particolari rilievi. Manchevolezze saltuarie più formali che sostanziali. Reagisce positivamente a esortazioni e richiami.
80	E' corretto e disciplinato anche in assenza di controlli. Le manchevolezze alle norme aziendali sono trascurabili.
100	E' molto corretto e disciplinato in ogni circostanza. Rispetta senza sforzo le norme aziendali e si preoccupa di farle rispettare..

4) Correttezza nei rapporti con i colleghi *Il fattore valuta la capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità a offrire aiuto, quando necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.*	
20	Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole. Non è capace di lavorare insieme ad altri. Crea problemi nei rapporti con i colleghi.
40	Ha difficoltà a collaborare con i colleghi..Non è molto affiatato e non sempre si controlla. I suoi comportamenti sono spesso origine di tensioni nei rapporti di lavoro.
60	Accetta le richieste di collaborazione. Lavora in discreta armonia con gli altri e va generalmente d''accordo con tutti.
80	Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con i colleghi. Tende a comporre contrasti e a promuovere la collaborazione.
100	Collabora molto volentieri e armonizza perfettamente con gli altri. Aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui..

5) Orientamento all'utente interno ed esterno *Il fattore valuta la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno e la disponibilità a soddisfarle in modo adeguato.*	
20	Non fa alcuno sforzo per rispondere alle aspettative dell'utente. Si comporta in modo burocratico e distante.
40	E' in genere cortese ma si limita a fornire informazioni in modo distante, e asettico, senza cercare di capire i bisogni dell'interlocutore.
60	E' sempre cortese e mostra disponibilità verso l'utente cercando di capire i suoi bisogni e di darvi soluzione nei limiti delle normali procedure.
80	Interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per la ricerca delle possibili soluzioni ai bisogni presentati, e si occupa di verificarne la soddisfazione.
100	E' sempre disponibile ad aiutare l'utente, identifica efficacemente le sue aspettative, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, dove possibile, dare valore aggiunto .e offrirgli aiuto nella ricerca delle soluzioni per i problemi presentati.

CATEGORIA B

Fattori di valutazione	*Peso*
Competenzee tecnico specialistiche nella sua area lavorativa	20
Puntualità e rapidità nello svolgimento del lavoro	10
Rapporti interpersonali	10
Innovazione	10
Disciplina e rispetto delle disposizioni	10
Sensibilità alla sicurezza	10
Impegno e interesse al lavoro	10
Orientamento all'utente interno ed esterno	20
Totale	100

	1) Competenze tecniche nella propria area di lavoro *Il fattore valuta l'insieme delle conoscenze tecnico specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività.*
20	.Conosce i concetti di base e ne fa una applicazione limitata sul lavoro.
40	Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico.
60	Ha sufficienti conoscenze specialistiche nel suo settore di attività che gli consentono di affrontare buona parte delle problematiche del proprio settore.
80	Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e che gli consentono di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico
100	Ha conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. E' in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

	2)Accuratezza e precisione sul lavoro ***Capacità di lavorare con impegno,, accuratezza e precisione nella esecuzione delle attività***
20	. Il risultato delle sue attività è sempre carente, non accurato o incompleto, non in linea con quanto richiesto.
40	Il suo lavoro è spesso non accurato e incompleto e richiede spesso richiami e/o interventi correttivi da parte del superiore.
60	. Il suo lavoro è generalmente accurato e puntuale e in linea con le richieste del superiore.
80	Il suo lavoro è sempre ben curato nella forma e nei contenuti. Si impegna al rispetto delle scadenze..
100	Il suo lavoro è sempre molto accurato e puntuale. Assicura sempre il rispetto delle scadenze, anche nelle situazioni di urgenza. che richiedono particolare impegno.

	2) Capacità di relazione con i colleghi ***Il fattore valuta la capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità a offrire aiuto, quando necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.***
20	Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole. Non è capace di lavorare insieme ad altri. Crea problemi nei rapporti con i colleghi.
40	Ha difficoltà a collaborare con i colleghi..Non è molto affiatato e non sempre si controlla. I suoi comportamenti sono spesso origine di tensioni nei rapporti di lavoro.
60	Accetta le richieste di collaborazione. Lavora in discreta armonia con gli altri e va generalmente d''accordo con tutti.
80	Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con i colleghi. Tende a comporre contrasti e a promuovere la collaborazione.
100	Collabora molto volentieri e armonizza perfettamente con gli altri. Aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui..

	4) . Iniziativa (impegno e interesse sul lavoro) ***Il fattore considera la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di essere costretti dalle circostanze, utilizzare l'esperienza per anticipare situazioni e per cogliere o creare nuove opportunità.***
20	Esegue solo ordini specifici e ha bisogno di continua guida e assistenza. Non ha interesse per il lavoro.
40	.Si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.
60	Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi urgenti ma tende a reagire agli eventi piuttosto che anticiparli.
80	Agisce rapidamente in situazioni problematiche, non aspetta che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
100	Anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo anche strade innovative.

	5) Disciplina ***Il fattore considera la serietà e la disciplina sul lavoro, l'atteggiamento verso i superiori, il rispetto delle norme aziendali.***
20	Si adatta malvolentieri alla disciplina. E' scorretto nel contegno e/o nelle espressioni, Deve essere continuamente richiamato. E' refrattario a esortazioni e richiami.
40	Tende a sfuggire ai suoi doveri se non è controllato. Manchevolezze abbastanza frequenti. Necessità di periodici richiami ed esortazioni ai quali non sempre reagisce in modo appropriato..
60	Il suo comportamento non da luogo a particolari rilievi. Manchevolezze saltuarie più formali che sostanziali. Reagisce positivamente a esortazioni e richiami.
80	E' corretto e disciplinato anche in assenza di controlli. Le manchevolezze alle norme aziendali sono trascurabili.
100	E' molto corretto e disciplinato in ogni circostanza. Rispetta senza sforzo le norme aziendali e si preoccupa di farle rispettare..

5) *Capacità di proporre soluzioni migliorative* *Il fattore valuta la capacità del dipendente di identificare obiettivi significativi per il miglioramento dell'attività, sia in ordine al processo che alla qualità.*	
20	Ha svolto normalmente il lavoro assegnato senza porsi interrogativi in ordine alla possibilità di proporre obiettivi tesi a migliorare la produttività.
40	Ha evidenziato il problema senza tuttavia formulare proposte o soluzioni tese alla sua eliminazione.
60	Ha evidenziato il problema ed elaborato concrete proposte di soluzione per il miglioramento dei processi o della produttività del lavoro.
80	Ha dimostrato buona capacità di individuare e proporre obiettivi concreti e soluzioni operative.
100	Ha dimostrato spiccate capacità di individuazione di obiettivi di produttività riuscendo a coinvolgere i colleghi e il dirigente.

m) *Rispetto delle norme di sicurezza* *Il fattore valuta la scrupolosità e l'impegno nell'osservare le norme di sicurezza ed evitare il verificarsi di eventi e di condizioni pericolose per se e per gli altri.*	
20	Non tiene conto delle norme di sicurezza. Il suo comportamento sul lavoro è spesso pericoloso. Viene frequentemente richiamato .
40	Rispetta le norme di sicurezza quando sa di essere osservato. Talvolta deve essere richiamato per inosservanza.
60	In genere rispetta le norme di sicurezza relative al lavoro che svolge.
80	Osserva attentamente le norme di sicurezza e stimola gli altri ad osservarle.
100	Tiene sempre presente il fattore sicurezza, osservando e facendo osservare le norme. Si preoccupa di migliorare le condizioni di lavoro e di segnalare situazioni pericolose.

	5) Orientamento all'utente interno ed esterno ***Il fattore valuta la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno e la disponibilità a soddisfarle in modo adeguato.***
20	Non fa alcuno sforzo per rispondere alle aspettative dell'utente. Si comporta in modo burocratico e distante.
40	E' in genere cortese ma si limita a fornire informazioni in modo distante, e asettico, senza cercare di capire i bisogni dell'interlocutore.
60	E' sempre cortese e mostra disponibilità verso l'utente cercando di capire i suoi bisogni e di darvi soluzione nei limiti delle normali procedure.
80	Interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per la ricerca delle possibili soluzioni ai bisogni presentati, e si occupa di verificarne la soddisfazione.
100	E' sempre disponibile ad aiutare l'utente, identifica efficacemente le sue aspettative, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, dove possibile, dare valore aggiunto .e offrirgli aiuto nella ricerca delle soluzioni per i problemi presentati.

CATEGORIA C

Fattori	peso
Autonomia nel lavoro	10
Competenze tecniche	10
Accuratezza e rispetto delle scadenze	10
Disponibilità al cambiamento	10
Iniziativa	10
Rapporti sul lavoro	10
Disciplina	10
Capacità di proporre Soluzioni Migliorative	10
Sensibilità alla sicurezza	10
Orientamento all'utente interno ed esterno	10
Totale	100

	3) Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro Capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida per risolvere i problemi operativi.
20	Necessita di istruzioni elementari e dettagliate per l'esecuzione dei compiti..Occorre spesso ripetergli le istruzioni. Ha bisogno di un controllo assiduo
40	Completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine. Si blocca in presenza di qualsiasi problema che esca da questo ambito.
60	Esegue con sufficiente autonomia i compiti di ordinaria difficoltà. Richiede l'aiuto del superiore in presenza di piccole variazioni.
80	Lavora in modo efficace senza supervisione e sa gestire da solo le piccole variazioni..
100	Dimostra capacità di gestione autonoma di qualunque compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine. E' in grado di gestire i problemi e le variazioni e possiede un buon grado di autonomia e giudizio.

	2) Competenze tecniche ***Il fattore valuta l'insieme delle conoscenze tecnico specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività.***
20	.Conosce i concetti di base e ne fa una applicazione limitata sul lavoro.
40	Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico.
60	Ha sufficienti conoscenze specialistiche nel suo settore di attività che gli consentono di affrontare buona parte delle problematiche del proprio settore.
80	Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e che gli consentono di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico
100	Ha conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. E' in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

	4) Disponibilità al cambiamento ***Il fattore valuta la capacità di rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito della struttura di appartenenza o in altre strutture.***
20	E' incapace di adattarsi senza resistenze ai cambiamenti e a nuove situazioni di lavoro. Rimane spesso legato alle vecchie abitudini.
40	Si adatta con qualche difficoltà e con lentezza.. Non gradisce in genere cambiamenti e novità e tende a rimanere attaccato alle vecchie idee e abitudini.
60	Si adatta senza eccessiva difficoltà al lavoro e ai mutamenti non essenziali.. Comprende i cambiamenti. E' in genere aperto alle novità.
80	Si adatta abbastanza facilmente e volentieri a situazioni diverse e a cambiamenti anche notevoli. Accetta nuove idee e nuovi metodi.
100	Si adegua con molta facilità e con particolare soddisfazione sia al lavoro che ai cambiamenti. E' sempre pronto ad accettare ed approfondire nuovi metodi e nuove idee. proprie responsabilità verso l'organizzazione.

	6) . Iniziativa (impegno e interesse sul lavoro) ***Il fattore considera la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di essere costretti dalle circostanze, utilizzare l'esperienza per anticipare situazioni e per cogliere o creare nuove opportunità.***
20	Esegue solo ordini specifici e ha bisogno di continua guida e assistenza. Non ha interesse per il lavoro.
40	.Si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.
60	Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi urgenti ma tende a reagire agli eventi piuttosto che anticiparli.
80	Agisce rapidamente in situazioni problematiche, non aspetta che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
100	Anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo anche strade innovative.

	4) Rapporti sul lavoro ***Il fattore valuta la capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità a offrire aiuto, quando necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.***
20	Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole. Non è capace di lavorare insieme ad altri. Crea problemi nei rapporti con i9 colleghi.
40	In genere non crea problemi con i colleghi ma ha qualche difficoltà a collaborare. Non è molto affiatato e non sempre si controlla.
60	Collabora se richiesto. Lavora in discreta armonia con gli altri e va generalmente d''accordo con tutti.
80	Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a comporre contrasti e a promuovere la collaborazione.
100	Collabora molto volentieri e armonizza perfettamente con gli altri. Aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui..

8) Disciplina *Il fattore considera la serietà e la disciplina sul lavoro, l'atteggiamento verso i superiori, il rispetto delle norme aziendali.*	
20	Si adatta malvolentieri alla disciplina. E' scorretto nel contegno e nelle espressioni, Deve essere continuamente richiamato. E' refrattario a esortazioni e richiami.
40	Tende a sfuggire ai suoi doveri se non è controllato. Manchevolezze abbastanza frequenti. Necessità di periodici richiami ed esortazioni ai quali nel complesso è abbastanza sensibile.
60	Il suo comportamento non da luogo a particolari rilievi. Manchevolezze saltuarie più formali che sostanziali. Reagisce positivamente a esortazioni e richiami.
80	E' corretto e disciplinato anche in assenza di controlli. Le manchevolezze alle norme aziendali sono trascurabili.
100	E' molto corretto e disciplinato in ogni circostanza. Rispetta senza sforzo le norme aziendali e si preoccupa di farle rispettare..

n) Capacità di proporresoluzioni migliorative *Il fattore valuta la capacità del dipendente di identificare obiettivi significativi per il miglioramento dell'attività, sia in ordine al processo che alla qualità.*	
20	Ha svolto normalmente il lavoro assegnato senza porsi interrogativi in ordine alla possibilità di proporre obiettivi tesi a migliorare la produttività.
40	Ha evidenziato il problema senza tuttavia formulare proposte o soluzioni tese alla sua eliminazione.
60	Ha evidenziato il problema ed elaborato concrete proposte di soluzione per il miglioramento dei processi o della produttività del lavoro.
80	Ha dimostrato buona capacità di individuare e proporre obiettivi concreti e soluzioni operative.
100	Ha dimostrato spiccate capacità di individuazione di obiettivi di produttività riuscendo a coinvolgere i colleghi e il dirigente.

o) Capacità di proporresoluzioni migliorative Il fattore valuta la capacità del dipendente di identificare obiettivi significativi per il miglioramento dell'attività, sia in ordine al processo che alla qualità.	
20	Ha svolto normalmente il lavoro assegnato senza porsi interrogativi in ordine alla possibilità di proporre obiettivi tesi a migliorare la produttività.
40	Ha evidenziato il problema senza tuttavia formulare proposte o soluzioni tese alla sua eliminazione.
60	Ha evidenziato il problema ed elaborato concrete proposte di soluzione per il miglioramento dei processi o della produttività del lavoro.
80	Ha dimostrato buona capacità di individuare e proporre obiettivi concreti e soluzioni operative.
100	Ha dimostrato spiccate capacità di individuazione di obiettivi di produttività riuscendo a coinvolgere i colleghi e il dirigente.

CATEGORIA D

Fattori	*peso*
Autonomia nel lavoro	10
Competenze tecniche	10
Motivazione alla assunzione di nuovi incarichi	8
Accuratezza e rispetto delle scadenze*	8
Disponibilità al cambiamento	8
Iniziativa	8
Rapporti sul lavoro	8
Capacità di proporre Soluzioni Migliorative	8
Sensibilità alla sicurezza	8
Organizzazione e pianificazione	8
Attitudine al comando	8
Orientamento all'utente interno e esterno	8
Totale	100

	1)Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro Capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida per risolvere i problemi operativi.
20	Necessita di istruzioni elementari e dettagliate per l'esecuzione dei compiti..Occorre spesso ripetergli le istruzioni. Ha bisogno di un controllo assiduo
40	Completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine. Si blocca in presenza di qualsiasi problema che esca da questo ambito.
60	Esegue con sufficiente autonomia i compiti di ordinaria difficoltà. Richiede l'aiuto del superiore in presenza di piccole variazioni.
80	Lavora in modo efficace senza supervisione e sa gestire da solo le piccole variazioni..
100	Dimostra capacità di gestione autonoma di qualunque compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine. E' in grado di gestire i problemi e le variazioni e possiede un buon grado di autonomia e giudizio.

	2) Competenze tecniche ***Il fattore valuta l'insieme delle conoscenze tecnico specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività.***
20	.Conosce i concetti di base e ne fa una applicazione limitata sul lavoro.
40	Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico.
60	Ha sufficienti conoscenze specialistiche nel suo settore di attività che gli consentono di affrontare buona parte delle problematiche del proprio settore.
80	Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e che gli consentono di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico
100	Ha conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. E' in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

	1) Accuratezza e rispetto delle scadenze ***Il fattore valuta l'attenzione alla minimizzazione degli errori, la ricerca dei risultati di buona qualità e il rispetto di tempi e scadenze.***
20	Non cura la qualità del proprio lavoro e non riesce a rispettare le scadenze. Gli errori sono frequenti.
40	Dimostra scarso impegno per assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Il risultato è spesso non curato e deve essere rielaborato dal superiore.
60	Gli errori sono occasionali e non rilevanti. In genere riesce a rispettare le scadenze. Il risultato è generalmente accettabile.
80	I risultati sono costantemente di buona qualità. Si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.
100	I risultati sono costantemente di eccellente qualità, curati nella forma e nella sostanza. Rispetta puntualmente le scadenze.

4) Motivazione alla assunzione di nuovi impegni (flessibilità) *Il fattore valuta la disponibilità a fare spontaneamente più di quanto non sia strettamente atteso dal suo ruolo, per superare problemi e ostacoli.*	
20	Si limita a fare lo stretto necessario e non si cura dei risvolti su altre attività collegate.
40	Non è sempre disponibile a lavorare su problemi che non ritiene di sua stretta competenza e ha la tendenza ad arrendersi di fronte a qualunque contrattempo.
60	Si attiva per la soluzione di problemi se riguardano i suoi compiti specifici ma non desidera andare aldilà di ciò che è richiesto alla posizione.
80	E' disponibile a farsi carico di problemi anche non previsti dal proprio ruolo e spesso ricerca e realizza le azioni più opportune per risolvere i problemi e completare il proprio lavoro.
100	Si attiva spontaneamente per superare gli ostacoli, senza rimanere in attesa di un'autorizzazione formale. Se il caso lo richiede è in grado di assumere le decisioni opportune per portare a termine un compito importante.

5. Disponibilità al cambiamento *Il fattore valuta la capacità di rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito della struttura di appartenenza o in altre strutture.*	
20	E' incapace di adattarsi senza resistenze ai cambiamenti e a nuove situazioni di lavoro. Rimane spesso legato alle vecchie abitudini.
40	Si adatta con qualche difficoltà e con lentezza.. Non gradisce in genere cambiamenti e novità e tende a rimanere attaccato alle vecchie idee e abitudini.
60	Si adatta senza eccessiva difficoltà al lavoro e ai mutamenti non essenziali.. Comprende i cambiamenti. E' in genere aperto alle novità.
80	Si adatta abbastanza facilmente e volentieri a situazioni diverse e a cambiamenti anche notevoli. Accetta nuove idee e nuovi metodi.
100	Si adegua con molta facilità e con particolare soddisfazione sia al lavoro che ai cambiamenti. E' sempre pronto ad accettare ed approfondire nuovi metodi e nuove idee. proprie responsabilità verso l'organizzazione.

	6). Iniziativa (impegno e interesse sul lavoro) ***Il fattore considera la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di essere costretti dalle circostanze, utilizzare l'esperienza per anticipare situazioni e per cogliere o creare nuove opportunità.***
20	Esegue solo ordini specifici e ha bisogno di continua guida e assistenza. Non ha interesse per il lavoro.
40	.Si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.
60	Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi urgenti ma tende a reagire agli eventi piuttosto che anticiparli.
80	Agisce rapidamente in situazioni problematiche, non aspetta che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
100	Anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo anche strade innovative.

	7) Rapporti sul lavoro ***Il fattore valuta la capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità a offrire aiuto, quando necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.***
20	Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole. Non è capace di lavorare insieme ad altri. Crea problemi nei rapporti con i9 colleghi.
40	In genere non crea problemi con i colleghi ma ha qualche difficoltà a collaborare. Non è molto affiatato e non sempre si controlla.
60	Collabora se richiesto. Lavora in discreta armonia con gli altri e va generalmente d''accordo con tutti.
80	Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a comporre contrasti e a promuovere la collaborazione.
100	Collabora molto volentieri e armonizza perfettamente con gli altri. Aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui..

8) Capacità di proporresoluzioni migliorative *Il fattore valuta la capacità del dipendente di identificare obiettivi significativi per il miglioramento dell'attività, sia in ordine al processo che alla qualità.*	
20	Ha svolto normalmente il lavoro assegnato senza porsi interrogativi in ordine alla possibilità di proporre obiettivi tesi a migliorare la produttività.
40	Ha evidenziato il problema senza tuttavia formulare proposte o soluzioni tese alla sua eliminazione.
60	Ha evidenziato il problema ed elaborato concrete proposte di soluzione per il miglioramento dei processi o della produttività del lavoro.
80	Ha dimostrato buona capacità di individuare e proporre obiettivi concreti e soluzioni operative.
100	Ha dimostrato spiccate capacità di individuazione di obiettivi di produttività riuscendo a coinvolgere i colleghi e il dirigente.

9) Organizzazione e pianificazione *Il fattore valuta la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi.*	
20	Lavora in modo disorganizzato, senza aver cura di programmare le attività e le scadenze.
40	Dimostra una non sufficiente capacità nell'organizzazione delle risorse presenti nella struttura e nel pianificare le attività tempificandole nel tempo.
60	Dimostra sufficiente capacità organizzativa in una attività di routine ma ha difficoltà nel pianificare nuovi compiti affidati alla struttura.
80	Sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e le risorse assegnate.
100	Mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa combinare efficacemente le risorse disponibili ed affronta bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti e di affidamento di nuove funzioni e nuove procedure.

10) Attitudine al comando *Il fattore considera (in relazione ai compiti e alle attività svolte dal dipendente) l'eventuale attitudine del dipendente ad assumere funzioni di comando.*	
20	Preferisce il lavoro individuale.Non coinvolge altri ed evita l'interazione con dipendenti e colleghi.
40	Non ha molto ascendente sui colleghi e manca del mordente e del carattere necessario. Le sue proposte non incontrano seguaci.
60	In genere non incontra difficoltà a svolgere lavori affidatigli con funzioni di coordinamento o comando.
80	E' bene accetto dai colleghi e sa guidarli anche nel superare particolari difficoltà. Viene coinvolto spesso per pareri e decisioni che riguardano altri.
100	Nei compiti affidati dimostra particolari capacità di comando e notevole prestigio e ascendente sul personale

11) Orientamento all'utente interno ed esterno *Il fattore valuta la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno e la disponibilità a soddisfarle in modo adeguato.*	
20	Non fa alcuno sforzo per rispondere alle aspettative dell'utente. Si comporta in modo burocratico e distante.
40	E' in genere cortese ma si limita a fornire informazioni in modo distante, e asettico, senza cercare di capire i bisogni dell'interlocutore.
60	E' sempre cortese e mostra disponibilità verso l'utente cercando di capire i suoi bisogni e di darvi soluzione nei limiti delle normali procedure.
80	Interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per la ricerca delle possibili soluzioni ai bisogni presentati, e si occupa di verificarne la soddisfazione.
100	E' sempre disponibile ad aiutare l'utente, identifica efficacemente le sue aspettative, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, dove possibile, dare valore aggiunto .e offrirgli aiuto nella ricerca delle soluzioni per i problemi presentati.

Metodologia di valutazione del personale responsabile di unità operativa

I Responsabili di Unità Organizzative sono valutati

- Sugli Obiettivi raggiunti.
- Sui comportamenti manageriali.

All'inizio di ogni anno, la Direzione Politica individua con i responsabili delle Unità Operative gli obiettivi strategici da conseguire.

I Responsabili di Unità Organizzativa:
-elaborano i progetti di attuazione degli obiettivi strategici, previsti nella relazione programmatica e gli obiettivi strumentali ad integrazione degli stessi,
-Identificano le risorse umane necessarie per la loro realizzazione e assegnano loro gli obiettivi individuali necessari perché gli obiettivi vengano raggiunti

Valutano i propri dipendenti per gli obiettivi raggiunti e per i comportamenti posti in essere nello svolgimento del lavoro.

Comunicano al dipendenete i risultati della valutazione, fornendo opportune motivazioni,.

La valutazione dei responsabili di Unità Organizzativa di primo livello viene fatta dal nucleo di valutazione, che valuta tenendo sulla base della necessaria documentazione esistente e con il supporto del Segretario Generale gli obiettivi raggiunti da ogni dipendente e la rispondenza degli stessi ai parametri di qualità efficienza ed efficacia predefiniti. e dei comportamenti organizzativi posti in essere, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgsl 150.

Procedura di attuazione :
Gestione per Obiettivi e valutazione delle prestazioni

Responsabile	*Azioni*
La Direzione Politica	Individua gli obiettivi strategici da conseguire.
	Comunica gli obiettivi generali alle Unità Organizzative e richiede la elaborazione degli obiettivi di ogni Unità.
Il responsabile di Unità Operativa Responsabile di Servizio)	In un processo a cascata ,si incontra con i responsabili delle unità Organizzative di cui è responsabile ed elabora l'elenco degli obiettivi di ogni unità.
	Esamina gli aspetti critici da affrontare per il raggiungimento degli obiettivi identificando le aree di miglioramento e le possibili azioni per cogliere nuove opportunità.
	Elabora per ogni obiettivo un piano di attuazione e descrive le fasi essenziali i tempi previsti di attuazione, le risorse necessarie per la sua attuazione...
	Identifica, per ogni obiettivo dell'Unità i costi da sostenere per la sua realizzazione (consulenze, missioni, attrezzature, formazione, personale etc.) Trasmette l'elenco degli obiettivi così definiti alla Direzione Politica per l'approvazione della relazione programmatica..
La Direzione Politica	Riunisce i Responsabili delle Unità Operative, discute gli obiettivi pervenuti, richiede ove necessario le correzioni opportune e approva il Piano della Performance o il Piano degli Obiettivi.
Unità Operative	Trasmettono il riepilogo, (per centro di costo), dei costi previsti sugli obiettivi assegnati all'Ufficio Bilancio per consentire la definizione di un bilancio preventivo legato agli obiettivi da perseguire.
Unità Operativa	Ogni supervisore assegna gli obiettivi ai propri dipendenti. ne discute le procedure di attuazione, i possibili ostacoli, le sinergie necessarie con altri uffici, i criteri di valutazione dei risultati. Assegna ad ogni obiettivo individuale un peso, fatto cento il peso di tutti gli obiettivi assegnati ad un dipendente. Definisce la data di inizio e fine e la data concordata di valutazione dei risultati.
Il dipendente	Aggiorna mensilmente lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati
	Tiene nota delle azioni più importanti intraprese per il suo raggiungimento, quale memoria dell'attività svolta al momento della valutazione.
Il supervisore diretto	Esamina sistematicamente lo stato di avanzamento degli obiettivi individuali concordati. Interviene a supporto del dipendente guidandolo in caso di difficoltà.

	Valuta con i propri dipendenti lo stato di avanzamento de gli obiettivi per una valutazione intermedia, non definitiva. Segnala gli eventuali "critical incidents" all'ufficio del personale, che inserisce una nota nella cartella del dipendnete.
	Si incontra con il dipendnete per la valutazione dell'obiettivo alla scadenza prevista, discute con il dipendente i risultati, le difficoltà incontrate, le possibili carenze,in un'ottica tesa a identificare possibilità di miglioramento personale e organizzativo. Valuta le prestazioni, esamina gli aspetti critici, identifica le eventuali azioni formative o i possibili percorsi di crescita.
Il Nucleo di Valutazione (OIV)	Provvede alla formale comunicazione degli obiettivi gestionali ai Responsabili dei Servizi ad inizio esercizio. Si riunisce periodicamente per la valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi delle Unità Organizzative e per valutare i risultati raggiunti. Verifica l'esigenza di riparametrare gli obiettivi individuali in funzione di eventuali variazioni sopraggiunte. Procede alla valutazione dei risultati qualitativi e quantitativi, considerando il contesto nel quale si sono realizzati, i vincoli emersi, le competenze poste in essere dagli addetti, la capacità di guida, di motivazione e di leadership delle risorse umane nel conseguimento degli obiettivi assegnati. Assegna il punteggio di valutazione facendo la media della sommatoria degli obiettivi e delle prestazioni.

Integrazione delle valutazione degli obiettivi e delle prestazioni (Esemplificazione)

Antonio Rossi

Obiettivi :

Descrizione	*A Peso %*	*B % Success o*	*C Val.Obiettivo (A x B)*
Obiettivo n. 1	20	80	16
Obiettivo . 2	10	100	10
Obiettivo n. 3	15	100	15
Obiettivo n. 4	40	90	36
Obiettivo n. 5	15	100	15
Totale	100%		92

Valutazione delle Prestazioni

Fattori	*Peso*	*Grado di valutazione*	*Valore Obiettivo*
Intergrazione	12%	Buono (80)	9,6
Flessibilità	13%	Sufficiente (60)	7,8
Orientamento al Cliente	12%	Sufficiente (60)	7,2
Capacità di proporre obiettivi migliorativi	12%	Buono (80)	9,6
Pianificazione e Organizzazione	15%	Sufficiente (60)	9,0
Innovazione	10%	Sufficiente (60)	6,0
Capacità Comunicativa	11%	Mediocre (40)	4,4
Capacità di Valutazione	15%	Sufficiente (60)	9,0
Totale	100%		62,6

Il punteggio di valutazione viene pesato e calcolato facendo la media dei giudizi ottenuti sugli obiettivi e sulle prestazioni. Nel caso presentato il punteggio ottenuto è di 92+62= 154 /2 = 77

I fattori di valutazione e i comportamenti osservati

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi punta sul risultato dell'azione manageriale. Tuttavia i risultati sono frutto di comportamenti che richiedono comunicazione, collaborazione, coordinamento, rispetto delle regole, capacità decisionali, uno stile culturale e manageriale.
E' questo il motivo per il quale la valutazione degli obiettivi non può essere disgiunta dalla valutazione del comportamento manageriale. La tensione individuale dei responsabili del raggiungimento di un obiettivo non può essere il pretesto per la riduzione della collaborazione e della comunicazione interfunzionale né per la violazione dei principi organizzativi.

Ai fini della valutazione delle capacità e dei comportamenti manageriali, i fattori di valutazione che caratterizzano il ruolo dei responsabili di settore sono:

Fattori	Peso
• Integrazione	12%
• Flessibilità	13%
• Orientamento al Cliente	12%
• Capacità di proporre Obiettivi	12%
• Pianificazione e Organizzazione	15%
• Innovazione	10%
• Capacità Comunicativa	11%
• Capacità di valutazione	15%
Tot.	100%

La scala di misura

Ogni fattore è suddiviso in cinque gradi, corrispondenti ai giudizi seguenti:
I fattori potranno essere tuttavia più di cinque, purchè in una scala di giudizio di 100 punti.

Giudizio sintetico	*Punti*
Insufficiente	20
Mediocre	40
Sufficiente	60
Buono	80
Ottimo	100

(Potranno essere definiti fattori intermedi tra quelli considerati.)
In sintesi:

Il piano di valutazione pesato viene definito in 100 punti.
Ad ogni fattore è attribuito un peso così che la somma dei pesi dei fattori sia uguale a 100

Ogni fattore è suddiviso in cinque gradi, secondo la scala di valutazione da 10 a 100 punti. I punti ottenuti da ogni fattore vengono moltiplicati per il peso del fattore, così che il massimo punteggio pesato, rappresentato dalla sommatoria dei fattori è di 100 punti.

Nota:

I fattori di valutazione identificati sono soggetti a eventuali variazioni in relazione alle concrete esigenze dell'Ente, e potranno essere modificato o ridotti, in un progressivo processo di miglioramanto.

E' obiettivo dell'Ente l'implementazione di un processo che diventi metodo di lavoro condiviso, nella certezza che esso potrà portare progressivamente al miglioramanto della efficjenza e della produttività dell'Ente.

Esemplificazione

Fattori e Gradi
Piano di Valutazione dei responsabili di Unità Organizzativa

Fattore 1. Integrazione *Il fattore valuta la capacità dimostrata nel lavorare in gruppo e di collaborare con le persone inserite in altri settori dell'ente, al fine di realizzare progetti o di risolvere problemi.*	
20	Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole. Non è capace di lavorare insieme ad altri. Crea problemi nei rapporti con i colleghi.
40	In genere non crea problemi con i colleghi ma ha qualche difficoltà a collaborare e lavorare in un gruppo di lavoro con spirito collaborativo. Tende a far prevalere le proprie opinioni. Non è molto affiatato e non sempre si controlla.
60	Collabora al lavoro di gruppo ove chiamato a farlo,. lavora in armonia con i colleghi anche di altri settori, offre la necessaria collaborazione senza troppe difficoltà e valuta con obiettività le opinioni e le soluzioni proposte.
80	Collabora di buon grado con i colleghi anche di altri settori contribuendo in modo positivo al lavoro di gruppo. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a comporre contrasti e a promuovere la collaborazione per il raggiungimento di progetti e la soluzione di problemi.
100	Collabora molto volentieri e armonizza perfettamente con gli altri. Contribuisce alla crescita del gruppo e aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui.

Fattore 2 :	*Flessibilità*	*Punti*
Ottimo	Ha dimostrato spirito critico verso le attività svolte; proponendo, studiando ed implementando cambiamenti metodologici e procedurali volti all'ottenimento di migliori risultati.	100
Buono	Ha dimostrato buon spirito di apprendimento verso i cambiamenti imposti da nuovi metodi e procedure, rispondendo in tempi più che normali alle variazioni.	80
Sufficiente	Si è adeguato alle disposizioni intervenute a variare il suo normale iter lavorativo.	60
Mediocre	Ha accettato con difficoltà i cambiamenti procedurali proposti da nuove procedure o da nuove situazioni createsi nell'ambito del lavoro.	40
Insufficiente	Non ha accettato norme e situazioni rispetto a quelle preesistenti e ha avuto difficoltà nell'apprendere nuovi metodi e procedure.	20

	Fattore 3: Orientamento al cliente ***Il fattore valuta la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che pur nel rispetto delle norme consentano la soddisfazione del cliente interno ed esterno e il raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.***
20	Interpreta il suo ruolo in modo burocratico e distante, attenendosi alla norma, senza mostrare alcuna sensibilità per le esigenze dell'interlocutore.
40	Ha difficoltà a comprendere le esigenze e le argomentazioni degli altri e non è sempre disponibile ad entrare in sintonia con loro. Non ricerca le possibili soluzioni consentite dalla norma.
60	E' in grado di comprendere motivazioni ed esigenze degli altri se espresse chiaramente, ma non sempre reagisce in modo appropriato per stabilire una relazione positiva con il cliente interno/esterno.
80	E' in grado di interpretare atteggiamenti ed esigenze anche non espressi esplicitamente e di adeguare efficacemente il proprio comportamento per stabilire una relazione positiva con l'interlocutore, identificando le possibili soluzioni per la soddisfazione del cliente.
100	Sa cogliere e interpretare anche i segnali deboli e utilizza le strategie di relazione più efficaci in rapporto alla situazione e al tipo di interlocutore. Ricerca le soluzioni più appropriate per offrire al cliente una possibile risposta ai problemi presentati.

	Fattore 4: Capacità di proporre Obiettivi e miglioramenti ***Il fattore valuta la capacità del dipendente di identificare obiettivi significativi per il miglioramento dell'attività, sia in ordine al processo che alla qualità.***
20	Ha svolto normalmente il lavoro assegnato senza porsi interrogativi in ordine alla possibilità di proporre obiettivi tesi a migliorare la produttività.
40	Ha evidenziato i problemi incontrati nello svolgimento dell'attività o nell'organizzazione del lavoro, senza tuttavia formulare proposte o soluzioni tese alla loro eliminazione.
60	Ha evidenziato i problemi ed elaborato proposte di soluzione per il miglioramento dei processi o della produttività del lavoro, ma non ha articolato le proposte in concrete soluzioni operative e procedurali..
80	Ha dimostrato buona capacità di individuare e proporre obiettivi concreti e soluzioni operative, definendo accurati ed esaustivi piani d'azione ed impegnandosi direttamente nella programmazione e nella attuazione degli stessi..
100	Ha dimostrato spiccate capacità di individuazione di obiettivi di produttività riuscendo a coinvolgere i colleghi e il dirigente partecipando attivamente nelle fasi di implementazione e sviluppo.

Fattore 5: Pianificazione e Organizzazione
Il fattore valuta la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi, tradurre gli stessi in piani d'azione e coordinare e ottimizzare le risorse impiegate.

20	Lavora in modo disorganizzato, senza aver cura di programmare le attività e le scadenze. Sono carenti le azioni di coordinamento e ottimizzazione delle risorse.
40	Dimostra una non sufficiente capacità nell'attuazione concreta dei programmi e nel coordinamento e nella ottimizzazione delle risorse presenti nella struttura per il raggiungimento dei risultati.
60	Dimostra sufficiente capacità organizzativa nelle attività di routine ma ha qualche difficoltà nel pianificare nuovi compiti affidati alla struttura, definire e comunicare i necessari piani d'azione e curarne l'attuazione con sistematicità.
80	Sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e le risorse assegnate chiarisce ai propri collaboratori gli obiettivi assegnati e le fasi di attuazione e ne segue l'evoluzione, fornendo una guida costante
100	Mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa combinare efficacemente le risorse disponibili ed affronta bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti e di affidamento di nuove funzioni e nuove procedure.

Fattore 6: Innovazione
Il fattore valuta la capacità di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori.

20	E' incapace di adattarsi senza resistenze ai cambiamenti e a nuove situazioni di lavoro. Rimane legato alle vecchie abitudini ed evita per principio qualunque innovazione.
40	Si adatta con qualche difficoltà e con lentezza a nuovi metodi e procedure Non gradisce in genere cambiamenti e novità e tende a rimanere attaccato alle vecchie idee e abitudini.
60	Si adatta senza molta difficoltà alla introduzione di nuovi metodi e procedure. Comprende i cambiamenti. E' in genere moderatamente aperto alle novità e accetta di buon grado le proposte e i suggerimenti dei collaboratori.
80	Si adatta abbastanza facilmente e volentieri a situazioni diverse e a cambiamenti anche notevoli. Accetta con interesse nuove idee e nuovi metodi, stimola i propri collaboratori all'innovazione e propone egli stesso soluzioni organizzative con contenuto innovativo.
100	Si adegua con molta facilità e con particolare soddisfazione ai cambiamenti organizzativi, procedurali e tecnologici. E' sempre pronto ad accettare ed approfondire nuovi metodi e nuove idee e favorisce l'intraprendenza dei collaboratori

Fattore 7: Capacità comunicativa	
Insufficiente	Il livello di comunicazione è essenziale e limitato agli aspetti burocratici del lavoro. Non stabilisce un livello di comunicazione paritario e mette a disagio l'interlocutore. Preferisce la comunicazione scritta a quella verbale
Mediocre	Ha alternato, sia a livello verbale che scritto, risultati molto variabili: dal sintetico /esauriente al superfluo.
Sufficiente	Cura in genere con buona attenzione e completezza gli aspetti della comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno, su problematiche o aspetti del lavoro di media complessità e rilevanza, e con utenti esterni di medio livello.
Buono	Si è dimostrato capace e affidabile nell'assicurare sempre e comunque un buon livello nei flussi di comunicazione sia all'interno della propria struttura che verso altri uffici destinatari /verso l'esterno, su argomenti anche complessi, su argomenti di rilevante importanza o criticità
Ottimo	Comunica con efficienza ed efficacia sia verso l'interno dell'Ente che verso l'esterno. Le sue comunicazioni, sono sempre appropriate, mirate e molto curate nella forma e nei contenuti, anche nei casi nei quali la comunicazione ha natura negoziale o alta rilevanza istituzionale

Fattore 8 : Capacità di valutare, intesa comne capacità di utilizzare lo strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.		*Punti*
Insufficiente	Oppone qualche resistenza ai processi di valutazione e al colloquio di valutazione che ritiene inutile e difficile da gestire.	100
Mediocre	Tende a fornire giudizi di valutazione rivolti a non scontentare nessuno. Ha paura delle reazioni del dipendente ad una valutazione negativa e tende a livellare i giudizi verso l'alto.	80
Sufficiente	Valuta il dipendente alla fine del periodo considerato, raccoglie gli elementi necessari per la valutazione e identifica le azioni necessarie al suo sviluppo. I giudizi sono obiettivi e generalmente credibili.	60
Buono	Segue l'evoluzione degli obiettivi, guida e supporta il dipendente nella sua attività, ne osserva capacità e carenze e valuta il dipendente, identificando le azioni necessarie per il suo miglioramento. I giudizi sono ben differenziati e rivolti a identificare le qualità riscontrate sia in senso positivo che negativo.	40
Ottimo	Considera il processo di valutazione come parte fondamentale dell'azione manageriale Segue con costanza l'evoluzione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti posti in essere. Raccoglie fatti e informazioni, valuta il dipendente in modo obiettivo in un'ottica di sviluppo e di crescita. Promuove le azioni migliorative e la formazione necessari al miglioramento delle prestazioni .I giudizi di valutazione riflettono sia le eccellenze che le inefficienze.	20

Allegato
54

Orientamenti e comportamenti richiesti al Supervisore

Oltre agli Obiettivi, si ritiene necessario indicare alcune linee di indirizzo gestionale riferite ai fattori di valutazione comportamentali previsti nel piano di valutazione:

- Promuovere il processo di comunicazione interna, le comunicazioni tra i settori e migliorare il livello di comunicazione verso il cittadino.
- Collaborare ai processi di ammodernamento tecnologico e alla riorganizzazione delle procedure per il miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi prestati ai cittadini.
- Partecipare attivamente alle conferenze di servizio per la formulazione di proposte tese alla migliore organizzazione delle strutture, dei metodi di lavoro e alla semplificazione organizzativa.
- Attuare una gestione per Obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione per rafforzare la cultura del risultato e sviluppare la cultura della responsabilizzazione individuale.
- Affidare ai propri collaboratori obiettivi chiari e ben definiti, così da massimizzare l'efficienza/ efficacia delle operazioni e mantenere un alto livello di motivazione individuale.
- Assicurare, in coerenza con gli obiettivi, la realizzazione e l'attuazione dei sistemi di valutazione delle Risorse Umane, individuare e valorizzare i propri collaboratori contribuendo alla loro maturità professionale, garantire la necessaria continuità manageriale e curare la guida e il supporto formativo necessario per eliminare le possibili inefficienze.
- Proporre ed attuare le metodologie organizzative e gli strumenti necessari alla eliminazione delle carenze organizzative e strutturali per adeguare l'organizzazione alle nuove esigenze. Assicurare la definizione di adeguate procedure e individuare g strumenti più idonei per lo sviluppo della produttività.
- Gestire costruttivamente le relazioni interpersonali ed interfunzionali contribuendo a sviluppare e diffondere il senso di collaborazione.

Anno:

Scheda di valutazione manuale (esempio)

Dipendente	Cognome e nome	
	Unità Organizzativa	
	Titolo Posizione	

		Peso	Risultato	Punti
Obiettivi				

Valutazione Obiettivi	Giudizio	Giudizio sintetico

	Elenco fattori	Peso	Punti	Punteggio Ponderato
Fattori di valutazione Elencare i fattori di valutazione per la posizione	Fattore 1 Fattore 2 Fattore 3 Fattore 4 Fattore 5 Fattore 6 Fattore 7 Fattore 8			
			Totale Punti	

sintesi della valutazione		Punti	(Totale Punt)i	Firma del valutatore
	Obiettivi Prestazioni			Firma del dipendente