

**METODOLOGIA PERMANENTE
DI VALUTAZIONE
delle prestazioni individuali**

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI IN TERMINI DI COMPORTAMENTO E CAPACITÀ DEL PERSONALE DIPENDENTE – TABELLA DI COMPARAZIONE TRA CATEGORIE

a) Ambito: comportamenti organizzativi

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>			
A / B	C / D	PO	DIR
1. Adattabilità, flessibilità e disponibilità	1. Adattabilità, flessibilità e disponibilità	1. Autonomia	1. Comunicazione, coinvolgimento e integrazione
2. Autonoma gestione del tempo nello ambito degli obiettivi del centro di responsabilità	2. Autonomia operativa e gestione del tempo	2. Comunicazione, coinvolgimento e integrazione	2. Delega
3. Soluzione dei problemi, autonomia operativa e rendimento	3. Soluzione dei problemi e rendimento	3. Delega	3. Orientamento alla domanda
4. Condivisione degli obiettivi di gruppo e superamento dei conflitti	4. Rapporti interni ed esterni	4. Orientamento alla domanda	4. Valorizzazione delle risorse umane
5. Rapporti interni ed esterni	5. Integrazione e gestione dei conflitti	5. Valorizzazione delle risorse umane	

b) Ambito: qualità delle prestazioni

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>			
A / B	C / D	PO	DIR
1. Orientamento alla qualità	1. Orientamento alla qualità	1. Negoziazione e gestione dei conflitti	1. Negoziazione e gestione dei conflitti
2. Affidabilità e conoscenza delle procedure	2. Conoscenza dei processi	2. Programmazione e controllo	2. Soluzione dei problemi
3. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	3. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati e sensibilità economica ed orientamento al risultato	3. Rapporti esterni e contrattuali	3. Capacità progettuali
4. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale	4. Sviluppo ed aggiornamento professionale, professionalità applicata	4. Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità	4. Programmazione e controllo
		5. Conoscenza dei processi e professionalità applicata	
		6. Sviluppo professionale	

c) Ambito: valutazione dei risultati

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>			
A / B	C / D	PO	DIR
1. Risultati individuali	1. Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di PEG	1. Conoscenza dei processi e professionalità applicata	1. Raggiungimento degli obiettivi di PEG

SCHEDE DI VALUTAZIONE

Schede di valutazione e di auto-valutazione DIPENDENTI CATEGORIA "C" e "D" (non titolari di posizione organizzativa)

Anno _____

Nome _____ Cognome _____ data di nascita _____

residenza _____

cat. ____ pos. economica ____

DIPENDENTI CATEGORIA "C" E "D" (non titolari di p.o.)

a) Ambito: comportamenti organizzativi

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>
<p>1. Adattabilità, flessibilità e disponibilità Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti al fine di realizzare i compiti assegnati; disponibilità al cambiamento, capacità d'iniziativa e propensione ad individuare e suggerire nuove soluzioni alternative ed innovative</p>	1	2	3	4	5	6	5	
<p>2. Autonomia operativa e gestione del tempo Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando al contempo orientamento al risultato; capacità di finalizzare la propria attività agli obiettivi del centro di responsabilità; capacità di gestire le risorse disponibili; partecipazione alla definizione degli obiettivi del centro di responsabilità ed alla verifica del perseguimento</p>	1	2	3	4	5	6	5	

DIPENDENTI CATEGORIA "C" E "D" (non titolari di p.o.)**a) Ambito: comportamenti organizzativi**

3. Soluzione dei problemi e rendimento Grado d'autonomia nella gestione di situazioni critiche e nell'adozione di soluzioni alle stesse; capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate; capacità di sviluppare la propria attività secondo efficacia ed efficienza e di verificare autonomamente il rendimento dell'attività lavorativa svolta	1	2	3	4	5	6	5	
4. Rapporti interni ed esterni Capacità di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori interni ed esterni, con collaboratori, colleghi, superiori, pubblico e l'utenza esterna in genere, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente	1	2	3	4	5	6	5	
5. Integrazione e gestione dei conflitti Capacità prevenire l'insorgere dei conflitti e di risolvere quelli in corso favorendo l'integrazione all'interno del proprio gruppo di lavoro e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate	1	2	3	4	5	6	5	
Somma punteggi							25	

b) Ambito: qualità delle prestazioni

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>
1. Orientamento alla qualità Capacità di ottimizzare l'attività al fine di massimizzare la qualità avvertita del servizio reso (interno/esterno); disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni finalizzata a migliorare l'impatto sulla struttura e sull'utenza	1	2	3	4	5	6	5	
2. Conoscenza dei processi Conoscenza delle procedure operative dell'ente; capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime; affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi; capacità d'analisi, di razionalizzazione e di semplificazione dei processi di lavoro	1	2	3	4	5	6	5	

b) Ambito: qualità delle prestazioni							
<p>3. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati e sensibilità economica ed orientamento al risultato</p> <p>Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati mostrando costante attenzione agli aspetti economici connessi all'attività di competenza (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/resultati); coinvolgimento nei processi di lavoro e sviluppo di favorevoli fattori di clima e motivazione</p>	1	2	3	4	5	6	5
<p>4. Sviluppo ed aggiornamento professionale, professionalità applicata</p> <p>Attitudine ed impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta; capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere tecnico e gestionale; capacità di tradurre in comportamenti operativi gli apprendimenti acquisiti con la partecipazione alle seguenti azioni formative:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	1	2	3	4	5	6	10
Somma punteggi						25	

c) Ambito: valutazione dei risultati									
<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>	
1. Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di PEG Grado di raggiungimento degli obiettivi correlati ai programmi/progetti di gruppo cui il dipendente partecipa	1	2	3	4	5	6	30		
2. Risultati individuali Grado di raggiungimento dei risultati attesi in relazione agli obiettivi individuali assegnati	1	2	3	4	5	6	20		
Somma punteggi							50		

IL RESPONSABILE

SCHEDE DI VALUTAZIONE

Schede di valutazione e di auto-valutazione DIPENDENTI CATEGORIA "A" e "B"

Anno _____

Nome _____ Cognome _____

data di nascita _____

residenza _____

cat. ____ pos. economica ____

DIPENDENTI CATEGORIA "A" E "B"

a) Ambito: comportamenti organizzativi

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>
1. Adattabilità, flessibilità e disponibilità Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti al fine di realizzare i compiti assegnati.	1	2	3	4	5	6	5	
2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	1	2	3	4	5	6	5	
3. Soluzione dei problemi, autonomia operativa e rendimento Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti e di sviluppare in autonomia la propria attività secondo efficacia ed efficienza e di verificare autonomamente il rendimento dell'attività lavorativa svolta nell'ambito dei compiti assegnati	1	2	3	4	5	6	5	
4. Condivisione degli obiettivi di gruppo e superamento dei conflitti Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso	1	2	3	4	5	6	5	
5. Rapporti interni ed esterni Capacità di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori interni ed esterni (colleghi, superiori, pubblico e utenza esterna in genere) contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente	1	2	3	4	5	6	5	
Somma punteggi							25	

b) Ambito: qualità delle prestazioni									
Ambiti/fattori di valutazione	valutazione						peso	punteggio	
1. Orientamento alla qualità Capacità di orientare la propria attività verso la qualità reale e percepita del servizio reso; disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti.	1	2	3	4	5	6	5		
2. Affidabilità e conoscenza delle procedure Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	1	2	3	4	5	6	5		
3. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	1	2	3	4	5	6	5		
4. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale, Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti con la partecipazione alle seguenti azioni formative: <hr/> <hr/>	1	2	3	4	5	6	10		
Somma punteggi							25		

c) Ambito: valutazione dei risultati									
Ambiti/fattori di valutazione	valutazione						peso	punteggio	
1. Risultati individuali Raggiungimento dei risultati attesi in relazione agli obiettivi individuali assegnati	1	2	3	4	5	6	20		

c) Ambito: valutazione dei risultati								
2. Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi del P.E.G. Grado di raggiungimento degli obiettivi correlati ai programmi / progetti di gruppo ai quali il dipendente partecipa	1	2	3	4	5	6	30	
	Somma punteggi						50	

Totale punteggio

IL RESPONSABILE

SCHEDE DI VALUTAZIONE

Schede di valutazione e di auto-valutazione DIPENDENTI CATEGORIA "D"

Anno _____

Nome _____ Cognome _____

data di nascita _____

residenza _____

cat. ____ pos. economica ____

DIPENDENTI CATEGORIA "D" (titolari di p.o.)

a) Ambito: comportamenti organizzativi

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>
1. Autonomia Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla organizzazione delle risorse	1	2	3	4	5	6	4	
2. Comunicazione, coinvolgimento e integrazione Attitudine a trasmettere e far comprendere gli obiettivi da raggiungere; capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate	1	2	3	4	5	6	4	
3. Delega Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	1	2	3	4	5	6	4	
4. Orientamento alla domanda Capacità di analisi della domanda e di anticipare nuovi bisogni dell'ente e delle sua utenza	1	2	3	4	5	6	4	
5. Valorizzazione delle risorse umane Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità	1	2	3	4	5	6	4	
Somma punteggi							20	

b) Ambito: qualità delle prestazioni

<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>
--------------------------------------	--------------------	--	--	--	--	--	-------------	------------------

b) Ambito: qualità delle prestazioni							
<p>1. Negoziazione e gestione dei conflitti</p> <p>Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere i conflitti in corso</p>	1	2	3	4	5	6	5
<p>2. Programmazione e controllo</p> <p>Capacità di programmazione e coordinamento d'attività; capacità di controllo delle attività anche mediante l'elaborazione di criteri, parametri ed indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza. Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività di competenza valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati</p>	1	2	3	4	5	6	5
<p>3. Rapporti esterni e contrattuali</p> <p>Capacità di rappresentare l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, di gestire rapporti costruttivi con interlocutori esterni, di gestire rapporti contrattuali attivati.</p>	1	2	3	4	5	6	5
<p>4. Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità</p> <p>Capacità di risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti attivando le risorse controllate attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento; adattabilità al contesto operativo ed alle situazione di insufficienza di risorse</p>	1	2	3	4	5	6	5
<p>5. Conoscenza dei processi e professionalità applicata</p> <p>Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità d'analisi e riprogettazione degli stessi; capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica</p>	1	2	3	4	5	6	5
<p>6. Sviluppo professionale</p> <p>Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali e traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite con la partecipazione alle seguenti azioni formative:_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	1	2	3	4	5	6	5

b) Ambito: qualità delle prestazioni		
	Somma punteggi	30

C) Ambito: valutazione dei risultati								
<i>Ambiti/fattori di valutazione</i>	<i>valutazione</i>						<i>peso</i>	<i>punteggio</i>
1. Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di PEG Grado di raggiungimento degli obiettivi correlati ai programmi/progetti di gruppo cui il dipendente partecipa	1	2	3	4	5	6	30	
2. Risultati individuali Grado di raggiungimento dei risultati attesi e degli obiettivi correlati ai programmi/progetti del proprio centro di responsabilità	1	2	3	4	5	6	20	
	Somma punteggi						50	

IL RESPONSABILE/NUCLEO DI VALUTAZIONE

Applicazione della metodologia per la definizione dell'indennità di risultato delle Posizioni Organizzative

Il Nucleo di valutazione, sulla scorta della metodologia qui proposta, valuta le prestazioni rese dai Responsabili in Posizione Organizzativa "pesando" i parametri relativi agli ambiti (comportamenti organizzativi e risultati) espressi nella specifica scheda.

In particolare:

1. Assegna un indice d'intensità (si veda tabella sottostante) ad ognuno dei parametri dell'ambito "comportamenti organizzativi", tenendo conto del livello di prestazione raggiunto, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti;
2. Valuta, sempre attraverso l'utilizzo degli indici di intensità, il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo di Peg e calcola un indice d'intensità medio degli stessi¹.da riportare nella scheda di valutazione e moltiplicare per il peso attribuito all'ambito "risultati";
3. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti (il punteggio sarà compreso tra i 100 e i 600 punti), colloca il valore ottenuto nelle relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

INDICI DI INTENSITÀ PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI

INDICE	DESCRIZIONE	
1	Prestazione: assolutamente inadeguata	Risultato: gravemente insufficiente
2	Prestazione: inadeguata	Risultato: non completamente in linea con le attese
3	Prestazione: migliorabile	Risultato: in linea con le attese
4	Prestazione: buona	Risultato: discretamente raggiunto
5	Prestazione: molto buona	Risultato: pienamente raggiunto
6	Prestazione: eccellente	Risultato: superiore alle attese

Applicazione della metodologia per la definizione della produttività

Ai fini della definizione dell'incentivo di produttività i Responsabili in Posizione Organizzativa valutano i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D.

In particolare il titolare della Posizione Organizzativa procede nel seguente modo:

1. "Pesa", con riferimento agli indici di intensità (si veda tabella sottostante), i parametri definiti in corrispondenza alla categoria di appartenenza, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti ("comportamenti organizzativi", "qualità delle prestazioni" e "risultati");
2. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti (il punteggio sarà compreso tra i 100 e i 600 punti), colloca il valore ottenuto nelle relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica

dell'indennità.

Le assenze sono valutate in autonomia dalle posizioni organizzative o dal nucleo di valutazione secondo criteri stabiliti che tengano conto della proporzionalità tra lavoro prestato e raggiungimento degli obiettivi

L'attribuzione delle indennità economiche

Sulla base della valutazione conseguita con l'attribuzione dei "pesi" ai parametri espressi nelle schede di riferimento, si opera la collocazione in una delle fasce rappresentate nella tabella sottostante.

Il riepilogo in fasce consente di abbinare le corrispondenti indennità economiche ad un *range* di valori abbastanza ampio, con il vantaggio di non operare insignificanti differenziazioni dell'indennità economica attribuita a ciascuno, e di compensare inevitabili imprecisioni o soggettivismi delle valutazioni.

Prestazioni finali			
Range Punti	Fasce	Produttività e Risultato.	Coeff. Progr. Orizzontale ^{Nb}
Tra 600 e 571 punti	As	100	10
Tra 570 e 491 punti	A	90	10
Tra 490 e 451 punti	B	80	9
Tra 450 e 401 punti	C	70	8
Tra 400 e 351 punti	D	60	6
Tra 350 e 301 punti	E	50	4
Tra 300 e 201 punti	F	40	2
Tra 200 a 101 punti	G	20	0
Tra 100 e 0 punti	H	0	0

Nella verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi che, secondo il contratto decentrato determina la conferma, la riduzione proporzionale o la non conferma della quota di fondo preventivamente assegnata a ciascuna area o gruppo lavoro, il Nucleo di Valutazione opera su una scala parametrica da 1 a 100. La valutazione complessiva corrisponde al valore medio delle valutazioni.

^{Nb} Esclusi i dirigenti