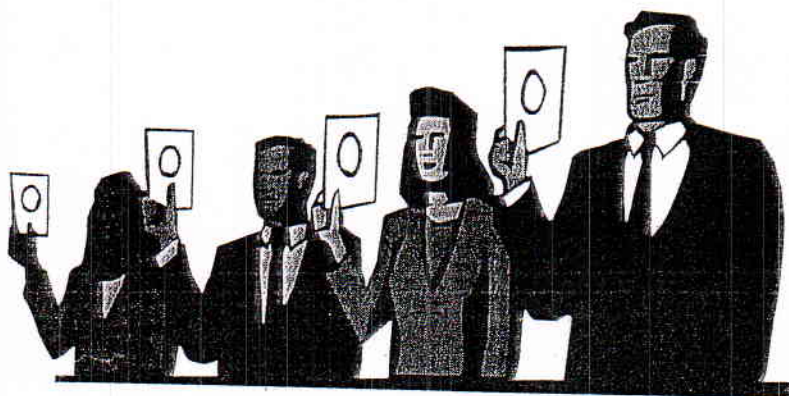




PROVINCIA DI RAVENNA



VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Sistema Valutativo e Guida per la redazione del Documento di Valutazione

MARZO 2002





INDICE

1. Premessa

2. La valutazione della prestazione: logiche generali

- 2.1 Principi di base
- 2.2 Finalità gestionali
- 2.3 Livelli e responsabilità

3. Lo strumento operativo per la valutazione della prestazione

- 3.1 Il Fascicolo di Valutazione della prestazione
- 3.2 Compilatori e tempi di compilazione

4. Il processo di valutazione della prestazione

- 4.1 La compilazione del frontespizio
- 4.2 L'assegnazione degli obiettivi
- 4.3 La definizione e la misura dei risultati
- 4.4 La valutazione del comportamento organizzativo
- 4.5 La valutazione complessiva finale

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'G' followed by a horizontal line and a vertical line, and another signature below it that is more cursive.





1. Premessa

La presente guida intende illustrare e regolare uno dei tre processi valutativi presenti nelle organizzazioni evolute, in particolare: il sistema ed il processo di valutazione della prestazione

All'interno di una organizzazione complessa infatti le persone vengono valutate sulla base di due parametri temporali differenti: uno rivolto all'immediato passato, l'altro rivolto al futuro.

La valutazione centrata sul passato, quella che costituisce l'oggetto di questo strumento, tende ad analizzare la prestazione fornita per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale valutazione è raggiunta confrontando le attese dell'organizzazione ed i risultati espressi dal singolo in termini di attività, prodotti, comportamenti .

La valutazione orientata al futuro, invece, analizza le caratteristiche potenziali delle persone rispetto alla possibile evoluzione della loro collocazione nell'organizzazione; si analizzano le capacità possedute, espresse e non ancora espresse, e si proiettano sul futuro in vista di una eventuale crescita nella posizione attuale o di un passaggio ad altre posizioni.

Nelle organizzazioni strutturate e gerarchizzate, inoltre, accanto alla valutazione delle persone in quanto tali, può essere effettuata la valutazione della posizione, ovvero la valutazione dei compiti, attività, responsabilità svolte nell'ambito di un determinato ruolo formalizzato (prescindendo dalla prestazione e dalle capacità potenziali della persona che lo ricopre). La valutazione della posizione rappresenta, quindi, il valore o il peso di una determinata posizione rispetto ad altre posizioni, con riferimento ai contenuti in essa compresi in un preciso e determinato momento storico della vita di una organizzazione.



Proposta del Nucleo di valutazione

- 2. La valutazione della prestazione: logiche generali

La valutazione delle prestazioni dirigenziali in Provincia di Trapani delinea un vero e proprio processo *direzionale* capace di attivare "a cascata" e mobilitare l'intera struttura operativa della macchina amministrativa.

Essa, pur ispirandosi a un modello di gestione per obiettivi, si configura come un sistema integrato di valutazione delle prestazioni dirigenziali che apprezza sia il livello di conseguimento di risultati nell'attività svolta - previa determinazione annuale di obiettivi di lavoro da perseguire - sia le competenze organizzative, ovvero i comportamenti relativi alla gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate.

Da una duplice valutazione analitica di risultati e di comportamento organizzativo si perviene ad una valutazione complessiva di sintesi della prestazione individuale direttamente connessa ai fini gestionali del Sistema Premiante.

Lo snodo organizzativo dell'intero processo valutativo è nella relazione concertativa che si instaura tra valutatore e valutato che devono condividere obiettivi ed azioni gestionali per il loro perseguimento in un ambito relazionale fondato sulla reciproca lealtà, chiarezza e trasparenza.

2.1 Principi di base

Il sistema di valutazione dei Dirigenti della Provincia di Trapani si ispira ai seguenti principi di base:

- conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione attiva al procedimento da parte del valutato, che negozia gli obiettivi da perseguire e condivide un piano d'azione per raggiungerli;
- previsione di un doppio grado di valutazione ovvero di un valutatore di primo grado (nucleo di valutazione) e di un valutatore di secondo grado che valida i risultati complessivi di una intera area organizzativa (Organo Politico o Coordinatori di Area);
- periodicità annuale del processo ;
- considerazione, ai fini valutativi, anche delle evidenze provenienti dal Controllo di Gestione, ove attivato;
- colloquio finale di valutazione che vede coinvolti contestualmente valutato e valutatore.

2.2 Finalità gestionali

Il sistema individuato consente la realizzazione congiunta di una serie di obiettivi di miglioramento e di sviluppo delle modalità di gestione delle risorse umane:

- realizzazione di uno strumento univoco e condiviso di direzione e coordinamento del contributo professionale delle risorse dirigenziali, collegato direttamente al Sistema Premiante;
- strutturazione di un patrimonio informativo sulle caratteristiche qualitative delle risorse dirigenziali ai fini dell'attivazione di processi di valorizzazione e sviluppo in termini di carriera ed opportunità professionali;
- erogazione selettiva e motivante della retribuzione di risultato;
- eventuale gestione degli effetti sanzionatori previsti dall'art 14 del vigente CCNL.



2.3 Livelli e responsabilità

L'organo politico determina gli indirizzi e definisce gli obiettivi dei dirigenti preposti al vertice delle aree organizzative (Coordinatori di Area); questi ultimi raccordano le direttive politiche e le attività operative fissando e concertando gli obiettivi annuali con i loro diretti collaboratori e predisponendo un processo gestionale di assegnazione degli obiettivi di lavoro a tutti i dirigenti della propria area organizzativa, effettuato, di norma, mediante un formale "colloquio di assegnazione" tra ogni dirigente valutatore e ogni dirigente valutato.

La valutazione della prestazione, di conseguenza, è ripartita quanto a competenze e responsabilità, secondo una logica gerarchica ed, in particolare, su due livelli :

- La valutazione dei dirigenti preposti al vertice delle aree organizzative (Coordinatori di Area), destinatari diretti degli atti di indirizzo politico, è responsabilità degli organi politici ed è esercitata con il supporto di strutture deputate alla valutazione e controllo strategico poste alla diretta dipendenza degli organi politici;
- La valutazione degli altri dirigenti è sempre responsabilità diretta del relativo Dirigente valutatore (Coordinatore di Area) ed è condotta, di norma, mediante il supporto di apposite strutture che rispondono ai dirigenti di massimo livello.



3. Lo strumento operativo per la valutazione della prestazione

Lo strumento da utilizzare è il **Documento di Valutazione della Prestazione (D.V.P.)**. Esso consiste in un supporto integrato di facile utilizzo ed è composto da cinque fogli (frontespizio + quattro schede di compilazione). Le parti del fascicolo hanno contenuti differenti e tempi di compilazione diversi.

3.1. Il Documento di Valutazione della Prestazione (D.V.P.)

Frontespizio	Riferimento temporale all'anno di valutazione. Dati anagrafici ed organizzativi del valutato (Nome, qualifica, posizione, area, settore, servizio, sede, età, titolo di studio, etc....). Nominativo e posizione del valutatore.
Scheda 1 : Assegnazione obiettivi	Descrizione degli obiettivi assegnati e degli eventuali indicatori di conseguimento. Definizione del peso relativo degli obiettivi.
Scheda 2 : Valutazione dei risultati	Descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati. Definizione, per ogni risultato, del grado di conseguimento.
Scheda 3 : Valutazione del comportamento organizzativo	Indicazione descrittiva delle capacità organizzative da valutare (già presenti sulla scheda). Valutazione del livello di conseguimento di ogni comportamento. Valutazione del livello complessivo di comportamento organizzativo.
Scheda 4 : Valutazione complessiva della prestazione	Valutazione complessiva della prestazione confrontando congiuntamente risultati conseguiti e comportamento organizzativo espresso. Indicazione dei fattori che hanno influenzato la valutazione. Indicazione delle eventuali azioni di sviluppo professionale e/o formazione scaturite dalla valutazione.



3.2 Compilatori e tempi di compilazione

Parte del Documento di Valutazione	Compilatore	Tempi di compilazione
Frontespizio	Valutato	Ad inizio del periodo di valutazione
Scheda 1	Valutatore di concerto ed in accordo con il valutato	Ad inizio del periodo di valutazione
Scheda 2	Valutatore	A conclusione del periodo di valutazione
Scheda 3	Valutatore	A conclusione del periodo di valutazione
Scheda 4	Valutatore	A conclusione del periodo di valutazione

Nota Bene

Il Documento di Valutazione della Prestazione debitamente compilato costituisce l'unico documento di certificazione della correttezza metodologica del processo di valutazione della prestazione.

Nel caso il valutato o il valutatore cambino posizione e, quindi, ambito di responsabilità e di attività durante il periodo annuale considerato, il valutatore ne deve dare esplicita comunicazione al settore Organizzazione e Formazione provvedendo a consegnare le schede in suo possesso.



4. Il processo di valutazione della prestazione

4.1 La compilazione del frontespizio

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Anno di riferimento _____

Cognome e Nome _____

Qualifica _____

Posizione _____ Dal _____

Area _____

Settore _____

Servizio _____

Sede _____

Età _____ Titolo di studio _____

Dirigente responsabile Dirigente in posiz. individuale

Lingua straniera conosciuta _____

Abilità informatiche _____

Contenuto della posizione

Valutatore _____

Posizione del valutatore _____ Dal _____

Il frontespizio contiene i dati anagrafici ed organizzativi del valutato:

- L'identificazione della persona
- La qualifica
- La posizione che occupa
- L'Area di appartenenza
- Il Settore di appartenenza
- La sede geografica in cui svolge il proprio lavoro
- L'Età
- Il titolo di studio
- La natura della posizione
- La lingua straniera conosciuta
- Le abilità informatiche possedute

Il frontespizio definisce, altresì, l'identificazione del valutatore.

La compilazione del frontespizio ha lo scopo di identificare il valutato ed il valutatore. Esso è finalizzato alla personalizzazione della valutazione ed all'accumulo di dati anagrafici ed organizzativi utili successivamente a strutturare i risultati del processo valutativo della dirigenza in statistiche significative per tipo di posizione, per Area, Settore, fasce di età, etc. .

Il frontespizio è compilato dal valutato ad inizio del processo, con l'eventuale ausilio del valutatore. Affinché siano significative le identificazioni e le successive eventuali statistiche è necessario che ogni parte del frontespizio sia accuratamente compilata.

Una copia del frontespizio deve essere inviata tempestivamente, a compilazione avvenuta, al settore organizzazione e Risorse Umane per consentire l'inserimento dei dati nel sistema informatico di gestione del processo di valutazione.

Anno di riferimento
l'anno oggetto di valutazione (esempio: 2002, 2003).



Proposta del Nucleo di valutazione

Cognome e nome

Si riferisce al nominativo del valutato.

Qualifica

Descrive lo status del valutato: (es: Dirigente, Dirigente a contratto, Direttore Generale, etc.)

Posizione

Indica la posizione o l'incarico attualmente ricoperto dal valutato (esempio Direttore Generale dell'Area xxxx; Responsabile del Settore yyyyy ; Responsabile dell'attività nnnn, etc.).

E' richiesta, inoltre, l'indicazione della data dalla quale il valutato ricopre la posizione o l'incarico.

Area/ Settore/Servizio

Definisce il sottosistema organizzativo di appartenenza, in modo da poter localizzare correttamente il valutato nella struttura.

Sede

Definisce la sede geografica in cui opera il valutato.

Età

Esprime in anni l'età del valutato.

Titolo di studio

Indica il titolo di studio del valutato. E' necessario riportare la specializzazione del titolo. Esempio: Perito elettrotecnico; Maturità classica; Maturità linguistica; Laurea in Scienze politiche; Laurea in Ingegneria meccanica, etc.)

Dirigente responsabile / Dirigente in posizione di Staff

Individua la natura e la tipologia della posizione.

Lingua straniera conosciuta

Indica una o più lingue conosciute. Il criterio minimo si riferisce alla capacità di sostenere una conversazione ed alla capacità di redigere un testo di livello elementare.

Abilità informatiche

Indica la capacità eventuale di utilizzo di strumenti informatici per la gestione dell'ufficio di generale applicazione in ambiente Microsoft Windows. Occorre indicare quali: Videoscrittura (Word), Foglio elettronico (Excell), Data base (Access), Cad ed eventuali altri qui non contemplati.

Contenuto della posizione

Descrive, in modo sintetico, la principale attività istituzionale di cui il valutato è responsabile.

Valutatore e posizione rivestita

Indica il nominativo del valutatore e la posizione attualmente ricoperta (esempio: Coordinatore dell'Area xxxx; Assessore dell'Area yyyy; etc.).



Proposta del Nucleo di valutazione

4.2 L'Assegnazione degli obiettivi

Scheda 1 : Assegnazione degli obiettivi

Obiettivo 1 Peso % _____	
Descrizione:	Indicatore di conseguimento
Obiettivo 2 Peso % _____	
Descrizione:	Indicatore di conseguimento
Obiettivo 3 Peso % _____	
Descrizione:	Indicatore di conseguimento

Firma del valutatore _____ Firma del valutato _____

Data del colloquio di assegnazione _____

Note
L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito, accertabile o un evento definito verificabile.

La Scheda 1 contiene l'identificazione precisa degli obiettivi assegnati al valutato

Esprime inoltre, per ciascun obiettivo, gli elementi di riferimento in base ai quali si potrà successivamente valutare il grado di conseguimento dei risultati attesi salvaguardando i criteri di oggettività che sono nello spirito del processo valutativo.

L'assegnazione degli obiettivi è un momento cruciale dell'intero processo di valutazione. Una corretta e chiara formulazione degli stessi è condizione essenziale perché tutto il processo sia efficace e di qualità.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere trasparente e concordata con il valutato. Questo perché deve rispondere contemporaneamente a tre esigenze congiunte: 1) la rilevanza degli obiettivi e la loro significatività (essi devono rappresentare effettivi traguardi di un processo di miglioramento); 2) la piena responsabilizzazione del valutato che deve "prendere in carico" quanto gli viene richiesto e ove necessario aggiungere valore alla definizione dei risultati attesi; 3) la reale fattibilità degli obiettivi (essi devono rappresentare azioni realmente conseguibili).

Il compilatore deve riportare al massimo 3 obiettivi prioritari assegnati al valutato e riferiti sia a responsabilità istituzionali che ad eventuali responsabilità di progetto o di incarichi "ad hoc".

Le caratteristiche che qualificano formalmente e sostanzialmente un obiettivo sono di seguito esplicitate.

Ogni obiettivo deve essere :

- in diretta relazione con il valutato e la sua attività lavorativa;
- misurabile anche a priori e verificabile;
- realistico e raggiungibile;
- coerente con le risorse disponibili o previste.



Proposta del Nucleo di valutazione

Descrizione

Identifica sinteticamente l'azione richiesta ed il risultato atteso: che cosa il valutato deve realizzare e con quale attività. Esempio: elaborare il progetto xxxx analizzando i dati relativi e configurare il risultato in uno specifico documento yyyy; migliorare i tempi di risposta dei processi xxxx del 30%; Aumentare il volume delle pratiche prodotte in un anno del 20 %, etc.

Indicatore di conseguimento

L'oggettività del processo di valutazione così delineato si fonda su questo parametro e su una sua attenta individuazione e definizione.

L'indicatore costituisce, infatti, l'elemento di raffronto per valutare, successivamente, il grado di conseguimento del risultato. Deve essere inequivocabile e verificabile. Può essere un parametro quantitativo, ad esempio numero delle pratiche da sviluppare, durata in settimane dei processi ottimizzati, rapporto tra costi e risorse disponibili, etc.. Può essere un particolare evento accertabile, come, ad esempio, la realizzazione di un convegno, una presentazione, etc. (in questo caso occorre anche indicare quando). Può essere un documento in output verificabile e completato, esempio un progetto tecnico approvato, una delibera approvata (anche in questo caso indicare quando) .

Peso

Il valutatore, se lo ritiene necessario ai fini della responsabilizzazione e della focalizzazione degli sforzi, può indicare l'importanza relativa del singolo obiettivo rispetto agli altri. Ciò può tornare utile ai fini di una valutazione complessiva di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi più equilibrata e affidabile.

Nota di processo

La firma del valutato a piè della scheda è da ritenersi parte integrante della regolarità della assegnazione. Questo per salvaguardare la responsabilizzazione ed il coinvolgimento. Una scheda senza firma del valutato (come quella del valutatore) sarà considerata come una assegnazione nulla.

Una copia della scheda 1 deve essere inviata tempestivamente, a compilazione avvenuta, al settore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane per consentire l'inserimento dei dati nel sistema informatico di gestione del processo di valutazione.

A fini dell'efficacia realizzativa è opportuno che il valutatore concordi con il valutato, a latere della compilazione, per ciascun obiettivo, **un sintetico programma di azione** in grado di esplicitare date ed eventi intermedi "chiave". Questo faciliterà, da parte di entrambi, il controllo ed il monitoraggio dell'andamento della prestazione da svolgersi di norma entro il primo semestre del periodo oggetto di valutazione.

Di eventuali programmi d'azione costituiscono strumenti di lavoro utili per migliorare l'efficacia della relazione Valutato-Valutatore.

3 La definizione e la misura dei risultati



Proposta del Nucleo di valutazione

La scheda 2 è la prima scheda di valutazione vera e propria.

Essa mostra :

- i risultati raggiunti dal valutato alla fine del periodo di valutazione, in base agli obiettivi precedentemente assegnati.
- Il giudizio sul grado di raggiungimento di detti risultati

Scheda 2 : Valutazione dei risultati

Obiettivo 1

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento	Valutazione del grado di raggiungimento dello obiettivo	
	MIN	MAX
	1 2 3 4 5	

Obiettivo 2

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento	Valutazione del grado di raggiungimento dello obiettivo	
	MIN	MAX
	1 2 3 4 5	

Obiettivo 3

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento	Valutazione del grado di raggiungimento dello obiettivo	
	MIN	MAX
	1 2 3 4 5	

Valutazione complessiva

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nota: 1 - non raggiunto; 2 - parzialmente raggiunto; 3 - raggiunto come concordato; 4 - raggiunto e superato; 5 - superato significativamente

La valutazione dei risultati non è che la verifica e la misurazione dei risultati raggiunti dal valutato in relazione agli obiettivi che gli erano stati assegnati.

Occorre, quindi, confrontare, per ciascun obiettivo, i risultati conseguiti con quelli precedentemente assegnati e descritti nella scheda 1.

La rilevanza del confronto e, quindi, della rilevazione risiede nella affidabilità dell'indicatore di conseguimento stabilito per ogni obiettivo in fase di assegnazione.

È necessario precisare che ciò che occorre valutare sono i risultati *effettivi* e non l'impegno o lo sforzo profuso dal valutato.



Descrizione del risultato

Definire, per ciascun obiettivo assegnato in scheda 1, il risultato effettivamente conseguito e lo scostamento (positivo o negativo) rispetto all'indicatore di conseguimento.

Esempi:

Se l'obiettivo era : conseguire entro il 31 Dicembre 2001 la riduzione del 50 % dei tempi di attraversamento della procedura xxxx e l'indicatore di conseguimento era: completamento di 3 procedure xxxx nell' anno 2001 (poiché si era stimato che l'effetto di detta riduzione dovesse comportare la realizzazione di 3 procedure in un anno), il risultato conseguito potrebbe essere così espresso: ha realizzato la riduzione dei tempi solo parzialmente, essendo il risultato conseguito pari a due procedure xxxx in un anno.

Se l'obiettivo era: realizzare il progetto tecnico xxx comprensivo di studi di fattibilità e definizione tecnica e l'indicatore di conseguimento era: progetto xxx verificato ed approvato entro il 6/10/2000, il risultato conseguito potrebbe essere così espresso: ha realizzato il risultato pienamente ed oltre le aspettative, poiché il progetto tecnico xxx è stato completato ed approvato con un mese di anticipo.

Valutazione del grado di raggiungimento

Riportare, sulla scala di valori da 1 a 5, il grado di raggiungimento del risultato, secondo la seguente valutazione:

1- non raggiunto; 2- parzialmente raggiunto; 3-raggiunto come concordato; 4 - raggiunto e superato
5 - superato significativamente.

Valutazione complessiva

Esprimere una valutazione complessiva dei risultati raggiunti, tenendo conto delle eventuali priorità espresse in fase di assegnazione attraverso l'individuazione del peso per ciascun obiettivo. Anche in questo caso utilizzare la scala da 1 a 5 secondo i criteri espressi al punto precedente..



Proposta del Nucleo di valutazione

4.4 La valutazione del comportamento organizzativo

Scheda 3 : Valutazione del comportamento organizzativo

N	Fattori di valutazione	Valutazione
1	Competenza tecnica Capacità di acquisire, mantenere aggiornate nel tempo e applicare l'attualità e delle conoscenze specifiche relative	1 2 3 4 5
2	Propositività Capacità di proporre idee, progetti, soluzioni innovative in modo creativo e innovativo	1 2 3 4 5
3	Persuasività Capacità di portare a termine iniziative e a far propri obiettivi, progetti e iniziative, nonché valutare e compensare	1 2 3 4 5
4	Gestione delle risorse umane Capacità di assumere, formare e sviluppare al meglio le risorse e assegnare responsabilmente gli obiettivi e incarichi	1 2 3 4 5
5	Gestione economica e organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ed efficienza e di rispettare tempi e scadenze	1 2 3 4 5
6	Autonomia Capacità di agire per autonomia e iniziativa e di essere proattivi e di essere guidati dagli altri o dagli strumenti, individuando in autonomia le soluzioni migliori	1 2 3 4 5
7	Decisionalità Capacità di prendere decisioni in più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza	1 2 3 4 5
8	Tensione al risultato Capacità di lavorare con impegno, serietà e di portare a compimento quanto si è proposto	1 2 3 4 5
9	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni nuove dell'organizzazione e delle richieste di lavoro e allo scopo di rendere consentita la attività con gli obiettivi	1 2 3 4 5
10	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose mantenendo gli standard di qualità e di miglioramento del servizio fornito	1 2 3 4 5
11	Innovazione Capacità di approcciarsi ai problemi secondo nuove prospettive e di individuare soluzioni innovative	1 2 3 4 5

Valutazione complessiva

1 2 3 4 5

Nota:

- 1- non ha espresso il comportamento
- 2- ha parzialmente espresso il comportamento
- 3- ha espresso il comportamento adeguatamente
- 4- ha ampiamente espresso il comportamento
- 5- ha espresso il comportamento in maniera ottimale

La scheda 3 descrive la valutazione del comportamento organizzativo

Tale scheda consiste:

- nella esplicitazione di una serie di fattori di valutazione che si riferiscono a delle capacità organizzative attese
- nella definizione del livello d'intensità espresso dal dirigente valutato, per ciascuna di esse

Nel sistema di valutazione della prestazione dei Dirigenti della Provincia di Trapani l'analisi dei risultati viene coniugata con la valutazione del comportamento organizzativo effettivamente espresso.

Questo secondo aspetto della valutazione della prestazione ha per oggetto le modalità ed i comportamenti con cui i dirigenti svolgono il loro ruolo per raggiungere gli obiettivi assegnati. Il comportamento organizzativo indica quindi *il saper fare ed il saper essere*.

I fattori di valutazione del comportamento organizzativo esprimono e costituiscono la cultura ed i valori-guida che la Provincia di Trapani intende promuovere e valorizzare nella presente fase della sua evoluzione organizzativa.

Il loro apprezzamento è funzionale a una migliore conoscenza delle capacità organizzative da sviluppare ai fini di un miglioramento continuo dei livelli di prestazione individuale; per questo motivo questa valutazione corrobora e rinforza la valutazione espressa sui risultati raggiunti ma non può invertirne l'esito.



I Fattori di valutazione

Competenza tecnica	Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste.
Propositività	Capacità di proporre idee, progetti e attività motivandone la validità e i vantaggi.
Persuasività	Capacità di portare le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti e mete nonché valori e comportamenti.
Gestione delle risorse umane	Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.
Autonomia	Capacità di agire per ottimizzare risorse ed attività prima di essere spinto dagli altri o dagli avvenimenti, individuando in autonomia le soluzioni migliori.
Gestione economica e organizzativa	Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.
Decisionalità	Capacità di prendere decisioni tra più opzioni valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza, assumendosi la relativa responsabilità.
Tensione al risultato	Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.
Flessibilità	Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi.
Attenzione alla qualità	Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.
Innovazione	Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.



Proposta del Nucleo di valutazione

Valutazione di ogni singolo fattore

Riportare sulla scala da 1 a 5 il livello con il quale il valutato ha espresso il comportamento, come segue:

1- non ha espresso il comportamento; 2- ha parzialmente espresso il comportamento; 3- ha espresso il comportamento adeguatamente; 4 - ha ampiamente espresso il comportamento 5 - ha espresso il comportamento in maniera ottimale.

Valutazione complessiva

Esprimere una valutazione complessiva del comportamento organizzativo. Anche in questo caso utilizzare la scala da 1 a 5 secondo i criteri espressi al punto precedente. Il risultato sarà evidentemente dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti a ogni singolo comportamento.

In particolare l' assegnazione del giudizio complessivo sul comportamento organizzativo dovrà avvenire facendo riferimento alla seguente griglia valutativa

Sommatoria dei punteggi	Valutazione complessiva
Da 1 a 17	1
Da 18 a 34	2
Da 35 a 42	3
Da 43 a 49	4
Da 50 a 55	5



Proposta del Nucleo di valutazione

4.5. La valutazione complessiva finale

La scheda 4 rappresenta la valutazione complessiva finale della prestazione individuale.

Essa contiene:

- Il giudizio di sintesi;
- la descrizione degli eventuali ostacoli o problemi riscontrati nel raggiungimento dei risultati o gli eventi e le condizioni che lo hanno favorito;
- Le indicazioni di tipo gestionale sul valutato in termini di formazione e sviluppo professionale.

Scheda 4 : Valutazione complessiva della prestazione

Nulla Insufficiente Sufficiente Buona Eccellente

Ha erogato una prestazione totalmente insufficiente	Presente evidenti lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo	Ha risposto alle attese	Ha risposto ed in alcuni casi ha superato le attese	Ha superato sensibilmente e costantemente le attese
---	--	-------------------------	---	---

Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi

Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su attività:

Data colloquio di valutazione finale

Firma del valutatore

Firma del valutato

La valutazione complessiva finale rappresenta il momento di sintesi di tutto il processo di gestione e valutazione della prestazione individuale.

Viene richiesta (come sintesi tra le due valutazioni analitiche sul raggiungimento dei risultati e sul comportamento organizzativo) una valutazione globale della prestazione del valutato che costituisce l'indicatore da utilizzare ai fini gestionali del Sistema Premiante (retribuzione di risultato).

Il valutatore dovrà tenere conto sia di eventuali fattori esterni realmente significativi che hanno condizionato, in un senso o nell'altro, la prestazione del valutato, sia del peso preponderante che il raggiungimento dei risultati assume nel giudizio finale di valutazione.

Infatti è solo il pieno raggiungimento degli obiettivi che qualifica la prestazione come adeguata e, oltre che determinare l'erogazione del premio di risultato (retribuzione di risultato), rende significativo anche l'apprezzamento delle capacità organizzative espresse.

Una valutazione positiva delle capacità organizzative espresse a fronte del mancato raggiungimento degli obiettivi di lavoro, costituisce, infatti, una incongruenza gestionale e come tale è da verificare in sede organizzativa senza che possa alterare il dato oggettivo dell'assenza dei risultati attesi.



Il giudizio globale

Esprimere la valutazione di sintesi secondo la tabella di seguito riportata:

Nulla	Ha erogato una prestazione totalmente insoddisfacente
Insufficiente	Presenta evidenti lacune sul piano quantitativo e/o qualitativo
Sufficiente	Ha risposto alle attese
Buona	Ha risposto ed, in alcuni casi, ha superato le attese
Eccellente	Ha superato sensibilmente e costantemente le attese

Guida per la valutazione complessiva finale

Come già detto, il giudizio valutativo finale scaturisce dalla comparazione tra la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e quella del comportamento organizzativo. Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati di cui agli obiettivi, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale.

Nelle colonne: Il risultato della valutazione del comportamento organizzativo

Nelle righe: il risultato della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nelle celle : la valutazione complessiva derivante dalla comparazione tra conseguimento degli obiettivi e conseguimento del comportamento organizzativo

Comportamento Organizzativo Conseguimento obiettivi	1	2	3	4	5
Non raggiunto	Nulla	Nulla	Nulla	Nulla	Nulla
Parzialmente raggiunto	Nulla	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente
Raggiunto come concordato	Nulla	Insufficiente	Sufficiente	Sufficiente	Buona
Raggiunto e superato	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Buona
Superato significativamente	Insufficiente	Buona	Buona	Eccellente	Eccellente



Proposta del Nucleo di valutazione

Le cause che hanno influenzato il raggiungimento dei risultati

Descrivere sinteticamente i problemi, gli ostacoli o gli eventi non previsti che hanno influenzato negativamente il conseguimento dei risultati.

Indicare le cause che hanno favorito il raggiungimento positivo dei risultati attesi.

Indicazioni gestionali per il valutato

Indicare le eventuali azioni e proposte per il valutato a rinforzo della prestazione (formazione, esperienza in altri ruoli, partecipazione a progetti, etc.) o le azioni di sviluppo scaturenti dalla valutazione (sviluppo verso ruoli più complessi e di maggior peso organizzativo).

Data del colloquio e firme

Riportare la data del colloquio di valutazione finale e le firme congiunte del valutatore e del valutato a conferma del formale processo di comunicazione previsto.

Nota di processo

La valutazione complessiva, validata anche dal livello organizzativo superiore (Assessore), deve essere comunicata dal valutatore al valutato mediante un colloquio finale in cui tutti gli aspetti che hanno caratterizzato la prestazione dovranno essere esaminati e discussi in modo trasparente.

Obiettivo di fondo è non solo comunicare e condividere la valutazione complessiva, ma, anche, creare le premesse per il miglioramento continuo della prestazione futura.

Dopo il colloquio di valutazione, il valutatore invierà il Documento di Valutazione al settore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane dopo averne conservato eventuale copia.

-----000000-----