



A. S. P.  
VALLONI MARECCHIA

Azienda di Servizi alla Persona



# **METODOLOGIA PERMANENTE PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLA PRESTAZIONE DEI DIPENDENTI**

(Approvata con deliberazione di CdA n. 6 del 20.04.2017)

## **Premessa**

Il documento si compone degli elementi che caratterizzano il metodo per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti, con rapporto di lavoro a tempo determinato ed indeterminato anche nella tipologia dei contratti di formazione e lavoro.

Il contenuto del documento si basa su principi di logica gestionale del processo di valutazione pur conformandosi alle regole stabilite nei contratti collettivi di lavoro, avendo effetti sullo sviluppo professionale dei dipendenti e l'applicazione del trattamento economico per alcuni istituti contrattuali fondamentali del sistema premiante.

### **art. 1 Le finalità della valutazione**

Valutare i risultati e la prestazione del personale vuol dire individuare i componenti che interagiscono nella produzione, apprezzare cosa è stato fatto dai componenti stessi e riconoscere come ciascun componente ha contribuito in termini di apporto al raggiungimento degli obiettivi dell'ente e della struttura di appartenenza in termini di competenze professionali.

La valutazione è quindi uno strumento che consente di conseguire diverse finalità a partire dallo sviluppo professionale del personale, al confronto tra i diversi livelli di responsabilità, al coinvolgimento per conseguire il fine comune e quindi il risultato.

Per poter apprezzare in modo adeguato l'attività lavorativa dei dipendenti, è necessario che il periodo in cui è resa la prestazione sia sufficiente per poter esprimere un giudizio in modo consapevole. È pertanto necessario che il dipendente abbia maturato almeno 900 ore di presenza ordinaria effettiva, al di sotto delle quali non appare significativo l'apporto al conseguimento dei risultati e soprattutto l'espressione delle capacità professionali individuali.

E' necessario che chi valuta assuma un comportamento coerente con le logiche esposte, sapendo che la metodologia è uno strumento di lavoro che aiuta a realizzare la valutazione e non sminuisce la responsabilità di chi è preposto a questo compito che richiede una particolare correttezza ed etica professionale.

La valutazione è quindi un momento fondamentale del processo gestionale nell'ambito dell'organizzazione e, come tale, è stata recepita nel contratto collettivo nazionale di lavoro con anche il collegamento agli istituti tipici del sistema premiante.

Spetta al Nucleo di valutazione la certificazione circa la correttezza metodologica del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, organizzativa e di ente, nonché la coerenza dell'utilizzo del sistema premiante rispetto alle previsioni di legge e ai contratti collettivi nazionali e integrativi.

### **art. 2 La responsabilità**

La verifica e certificazione a consuntivo della performance organizzativa relativa alle attività ricorrenti o progettuali gestite, in funzione dell'apprezzamento dell'effettivo incremento di produttività e di miglioramento quali - quantitativo della produzione, compete al Nucleo di valutazione.

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete a ciascun responsabile di settore per i rispettivi collaboratori. Questi può essere coadiuvato, al fine di acquisire elementi di conoscenza utili, dai funzionari o dai collaboratori di analogo ruolo per la valutazione dei dipendenti che, nell'ambito dell'articolazione della struttura organizzativa, non si rapportano costantemente in modo diretto con il responsabile stesso.

Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio c/o più strutture organizzative, ciascuna con un proprio responsabile, è valutato dal responsabile dell'ultima struttura organizzativa di assegnazione. In questo caso il responsabile è tenuto ad acquisire gli elementi di conoscenza anche per i precedenti periodi di lavoro, al fine di formulare un unico giudizio complessivo.

I responsabili di settore rispondono della valutazione, nei termini previsti, e sono tenuti, quindi, alla corretta applicazione della metodologia. Devono, infatti, assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri ed i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento, in coerenza con la programmazione complessiva dell'Ente.

### **art. 3** **Il processo**

La valutazione si realizza attraverso un processo che si sviluppa in più fasi successive. Di seguito si riportano le fasi principali, con l'indicazione del momento in cui sono espletate ed il soggetto che le realizza, nonché le attività necessarie e le modalità.

#### Fase 1: *Illustrazione della metodologia, degli obiettivi e dei risultati attesi per l'anno in corso*

Il responsabile di settore:

1) illustra ai collaboratori le regole inerenti all'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione nonché alle verifiche intermedie e valutazione finale;

2) condivide con i collaboratori i risultati conseguiti nell'anno precedente relativi alla performance organizzativa, nonché la valutazione della prestazione per l'impegno individuale;

3) informa, per l'anno in corso, su finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione dei risultati e della prestazione; risultati attesi per la performance organizzativa e parametri o indicatori utilizzati; risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione; comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa; doveri d'ufficio in generale, quali il rispetto dell'orario, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc.;

4) individua gli interventi formativi necessari con riferimento alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere, attraverso conferenza di servizio e/o incontri individuali, ad inizio anno (di norma entro il mese di gennaio).

#### Fase 2: *Verifiche infrannuali sull'andamento delle attività*

Il responsabile di settore:

1) verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare alla performance organizzativa; ai risultati per l'impegno individuale e ai comportamenti organizzativi;

2) se necessario, adotta provvedimenti per modificare le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi; i comportamenti organizzativi non positivi, attraverso conferenza di servizio e incontri individuali, durante l'anno (è auspicabile che la verifica durante l'anno sia fatta più volte).

#### Fase 3: *Documentazione dei dati sui risultati conseguiti*

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

Il responsabile di settore:

- 1) documenta i dati sui risultati conseguiti relativi alla performance organizzativa, riferiti alla produzione per le attività ricorrenti e ai risultati specifici per le attività progettuali;
- 2) trasmette i documenti sui risultati al Nucleo di valutazione (tramite gli Uffici del Controllo di Gestione e del Personale) per la certificazione di competenza;
- 3) realizza la valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento ai risultati per l'impegno individuale e ai comportamenti organizzativi;
- 4) comunica la valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sulla contestazione motivata da parte del dipendente;
- 5) trasmette le schede di valutazione all'Ufficio Personale per gli adempimenti conseguenti, all'inizio dell'anno successivo (di norma entro il mese di febbraio).

La valutazione della prestazione è anticipata alla data di cessazione del rapporto di lavoro, rispetto ai tempi indicati nella fase 3, quando si verifica questa condizione nell'anno di riferimento. Questo consente di assicurare il confronto e la presa visione della valutazione espressa.

## **art. 4**

### **I dipendenti fuori sede**

#### **4a. Dipendenti in comando o distacco**

Questa condizione organizzativa si caratterizza per l'interesse dell'Ente a realizzare in condizioni ottimali determinate attività. Al fine di realizzare la valutazione il responsabile di settore acquisisce gli elementi di conoscenza utili dal responsabile dell'ufficio ove i dipendenti sono collocati. A tal fine è data informazione, sia al responsabile dell'ufficio sia ai dipendenti, di come sarà svolta la valutazione.

#### **4b. Dipendenti in distacco sindacale**

Questa condizione organizzativa, che deriva da una previsione contrattuale e che è generata dalla volontà del singolo dipendente, è gestita con i seguenti criteri: 1) incentivo al merito ed all'incremento di produttività: attribuzione del punteggio sulla valutazione della prestazione lavorativa individuale mediamente conseguita dai dipendenti della medesima categoria contrattuale di inquadramento, in servizio c/o il settore di appartenenza; 2) progressione economica interna alla categoria: attribuzione del punteggio per valutazione della prestazione lavorativa mediamente conseguito dai dipendenti del settore nella quale è previsto l'inquadramento del dipendente in distacco sindacale.

## **art. 5**

### **I fattori**

L'Ente è tenuto a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative (Settori, U.O.) e ai singoli dipendenti.

La valutazione della prestazione individuale trae spunto nella disposizione contrattuale che attiene ai risultati individuali ed ai comportamenti organizzativi.

Sono definiti, quindi, i fattori di valutazione, che afferiscono a parametri e indicatori significativi del grado di conseguimento dei risultati rispetto ai risultati attesi e alle capacità professionali individuali dei dipendenti, espresse nella realizzazione delle attività assegnate in funzione dei risultati da conseguire.

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

La metodologia si caratterizza, in tal senso, come sistema che produce un'unica valutazione, espressa in modi differenti in relazione all'oggetto da valutare ed utilizzabile sia sotto il profilo organizzativo sia per l'applicazione degli istituti contrattuali del sistema premiante al fine di incentivare la qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento di meriti e demeriti, la valorizzazione delle capacità e dei risultati, nell'ottica del miglioramento continuo.

La valutazione della prestazione lavorativa individuale, effettuata sulla base dei fattori appositamente definiti, afferisce, in particolare: all'effettiva prestazione realizzata sul lavoro, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### **5a. Performance organizzativa**

Le attività ricorrenti o progettuali realizzate dagli uffici costituiscono il riferimento per la valutazione dei risultati di performance organizzativa di ciascuna struttura organizzativa che sono documentati dai responsabili di settore e certificati dal Nucleo di valutazione.

L'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa è diretta ad assicurare il monitoraggio costante del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione alle risorse utilizzate, nonché a consentire la verifica della correttezza, efficacia, efficienza, economicità dell'azione amministrativa. Il Nucleo di valutazione attesta altresì il complessivo raggiungimento dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso.

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del PEG, i responsabili di settore formalizzano i risultati attesi sulle attività ricorrenti (caratterizzate sostanzialmente da ripetitività nel tempo e procedure definite in modo standard) e sulle eventuali attività progettuali (caratterizzate dall'originalità dell'attività e dalla finalizzazione ad un obiettivo specifico nonché dalla non ripetitività nel tempo e da procedure da definire).

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, ecc.

Il responsabile determina, quindi, anche con riferimento ai risultati conseguiti nel periodo temporale precedente, quali risultati deve conseguire la struttura organizzativa (al livello base dell'ufficio ovvero superiore di uo/settore) nel nuovo periodo temporale, con riferimento alle attività ricorrenti o progettuali già svolte o nuove, in termini di:

- a) miglioramento di parametri o indicatori;
- b) mantenimento del livello ottimale dei risultati (riferiti a servizi/prodotti) formalmente riconosciuto.

Con la determinazione dei risultati attesi, si deve prestare particolare attenzione all'impatto sull'utenza, esterna ed interna, destinataria dell'attività realizzata. Occorre, quindi, consapevolezza sugli effetti derivanti dal conseguimento dei risultati ad evitare di produrre effetti negativi, per l'utenza o altre strutture organizzative, rispetto alla validità del fine perseguito.

La performance organizzativa è misurata con adeguati metodi quantitativi e qualitativi.

La misurazione del risultato atteso e poi conseguito, si concretizza con i seguenti fattori:

**Parametro**, che consiste nella quantificazione di uno o più elementi rappresentativi del risultato dell'attività e si sostanzia in un valore numerico assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento (ad esempio: numero di pratiche, tempo di procedimento, ecc.). L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per la qualità sostanziale del prodotto.

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

E' un fattore di valutazione, di valore primario, non particolarmente significativo per le finalità del sistema, utilizzabile più propriamente per misurare i risultati delle attività progettuali.

**Indicatore**, che consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri e permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione nonché dalle economie di gestione e dai proventi). A titolo esemplificativo si citano: a) indice di produzione effettiva (rapporto tra carico di lavoro e ore di presenza effettiva); b) indice di adeguatezza quantitativa (rapporto tra prodotti realizzati e prodotti richiesti); c) indice di tempestività (rapporto tra tempo medio programmato e tempo medio realizzato).

Sono altresì valutabili gli indicatori di qualità rilevabili dalle indagini di gradimento.

Gli indicatori hanno la prerogativa di misurare sia le attività ricorrenti sia quelle progettuali, nel periodo temporale definito (anno) apprezzando l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi erogati.

Permettono, confrontati in periodi temporali successivi, di valutare l'andamento dei risultati gestionali sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità.

### **5b. Performance individuale**

La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale e al miglioramento dei servizi erogati dall'Asp. La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa.

Il responsabile, nell'effettuare la valutazione dei risultati per l'impegno individuale, tiene conto del contesto operativo nel quale è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, adoperandosi affinché sia garantito un equo e adeguato impegno di tutti i soggetti coinvolti. Questo favorisce pari opportunità a tutti i dipendenti nella possibilità di conseguire risultati professionalmente validi.

La valutazione dei risultati per l'impegno individuale si realizza con i fattori di seguito indicati, per ciascuno dei quali è definito il significato e la griglia di graduazione della valutazione del risultato. Eventuali ulteriori significati possono essere definiti previo confronto con l'ufficio preposto alla gestione del sistema metodologico.

E' facoltà del responsabile attribuire per l'anno di riferimento, dandone comunicazione ai dipendenti della propria struttura in sede di illustrazione della metodologia, degli obiettivi e dei risultati attesi per l'anno in corso, un peso più o meno elevato ai fattori sotto elencati. Il peso attribuibile varierà da 0 a 1 e dovrà essere pari a 1 la sommatoria dei pesi attribuiti ai singoli fattori. Il peso assegnato al fattore sarà poi ponderato con la valutazione del fattore stesso e sarà utilizzato per determinare il punteggio medio della valutazione ottenuta dal dipendente.

### **Volumi/Tempi**

Con riferimento ai processi per realizzare il prodotto finale e ai risultati attesi delle attività svolte, attiene ai tempi effettivamente impiegati rispetto ai definiti e alla quantità di prodotto finale effettivamente realizzato rispetto al richiesto

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
<i>&lt; 4</i>	<i>INADEGUATO (al di sotto del minimo richiesto)</i>
<i>da 4 a 6</i>	<i>SUFFICIENTE (minimo richiesto)</i>
<i>7</i>	<i>DISCRETO (in misura di poco superiore al richiesto)</i>
<i>8</i>	<i>BUONO (solitamente nella misura richiesta)</i>
<i>9</i>	<i>OTTIMO (sempre nella misura richiesta)</i>
<i>10</i>	<i>ECCELLENTE (prevalentemente superiore alla misura richiesta)</i>

### **Qualità**

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

Con riferimento ai contenuti qualificanti del prodotto finale, attiene alla qualità sostanziale del servizio/prodotto finale (assenza di errori, imperfezioni, ecc. che ne richiedano la correzione)

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
< 4	<i>INADEGUATO (al di sotto del minimo atteso)</i>
da 4 a 6	<i>SUFFICIENTE (pari al minimo atteso)</i>
7	<i>DISCRETO (in misura di poco superiore al minimo atteso)</i>
8	<i>BUONO (solitamente nella misura attesa)</i>
9	<i>OTTIMO (sempre nella misura attesa)</i>
10	<i>ECCELLENTE (prevalentemente superiore alla misura attesa)</i>

### **Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di PEG**

E' la capacità di collaborare fattivamente al raggiungimento degli obiettivi di PEG

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
< 4	<i>INADEGUATO (al di sotto del minimo atteso)</i>
da 4 a 6	<i>SUFFICIENTE (pari al minimo atteso)</i>
7	<i>DISCRETO (in misura di poco superiore al minimo atteso)</i>
8	<i>BUONO (solitamente nella misura attesa)</i>
9	<i>OTTIMO (sempre nella misura attesa)</i>
10	<i>ECCELLENTE (prevalentemente superiore alla misura attesa)</i>

La valutazione della performance individuale analizza altresì i comportamenti professionali e le competenze dimostrate al fine di valorizzare la capacità di assumere comportamenti adeguati rispetto ai risultati attesi dell'organizzazione ed al contesto organizzativo, coerenti con le indicazioni impartite ed in sinergia con i colleghi del proprio o di altri gruppi di lavoro.

La valutazione dei comportamenti professionali e delle competenze dimostrate si realizza con i fattori di seguito indicati, per ciascuno dei quali è definito il significato ed il contesto di riferimento nonché la griglia di graduazione della valutazione.

Più che per i fattori dei risultati individuali, le indicazioni del significato dei fattori comportamentali rappresentano la situazione generale di tutti i dipendenti che sono inquadrati in categorie diverse, con profili professionali diversi e svolgono attività caratterizzate dalla necessità di esprimere capacità in parte diverse.

Quindi i fattori attengono a modelli comportamentali tipo. Il dirigente responsabile, in occasione della conferenza di servizio di inizio anno, adatta i contenuti dei modelli comportamentali alle esigenze derivanti dalle attività gestite ed eventualmente ne illustra ulteriori significati sempre previo confronto con l'ufficio preposto alla gestione del sistema metodologico.

### **Relazioni**

E' la capacità di tenere rapporti funzionali alle esigenze di lavoro con gli utenti interni ed esterni al gruppo di lavoro, quindi con i collaboratori ed i colleghi nonché i destinatari dei risultati delle attività, attraverso una modalità comunicativa appropriata ed un atteggiamento di disponibilità ad affrontare le "difficoltà" degli interlocutori, .....

Esempi di contesto sono:

- chiarezza e semplicità del linguaggio
- mancanza di formalismi e burocratismi
- scambio di informazioni e pareri
- cortesia ed attenzione alle esigenze reali
- sensibilità e disponibilità nel rapporto con il pubblico

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

- risoluzione delle situazioni critiche
- confronto basato sulla fiducia e sulla franchezza
- riservatezza sui contenuti
- responsabilità adeguata al ruolo nell'organizzazione
- .....
- 

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
<i>&lt; 4</i>	<i>INADEGUATO (non appropriate)</i>
<i>da 4 a 6</i>	<i>SUFFICIENTE (occasionalmente appropriate con colleghi o utenti)</i>
<i>7</i>	<i>DISCRETO (occasionalmente appropriate con colleghi e utenti)</i>
<i>8</i>	<i>BUONO (abituamente appropriate con colleghi o utenti)</i>
<i>9</i>	<i>OTTIMO (abituamente appropriate con colleghi e utenti)</i>
<i>10</i>	<i>ECCELLENTE (prevalentemente superiori all'appropriato con colleghi e utenti)</i>

### **Autonomia**

È la capacità di saper svolgere le attività sulla base delle istruzioni e degli indirizzi di massima forniti dai responsabili del gruppo di lavoro ai diversi livelli nonché dei risultati attesi, nell'ambito del ruolo professionale e delle situazioni organizzative anche di eventi eccezionali nonché a prescindere dal supporto dei colleghi, .....

Esempi di contesto sono:

- assumere decisioni adeguate
- gestire eventi eccezionali
- rilevare e gestire le esigenze reali
- delegare in misura adeguata
- risolvere i problemi
- organizzare il lavoro personale
- organizzare il lavoro dei collaboratori
- orientamento ai risultati
- individuare le priorità
- assicurare affidabilità nell'esecuzione delle attività
- affrontare le novità con competenza
- stabilire obiettivi e scadenze
- controllo sulle attività svolte
- decidere modifiche nelle attività svolte
- promuovere lo sviluppo delle attività
- impegnare le risorse disponibili alle necessità del contesto operativo
- gestire in modo ottimale i collaboratori stimolando il contributo di tutti
- evidenziare in modo adeguato i meriti
- .....

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
<i>&lt; 4</i>	<i>INADEGUATO (non appropriata al ruolo)</i>
<i>da 4 a 6</i>	<i>SUFFICIENTE (occasionalmente appropriata a parte delle responsabilità del ruolo)</i>
<i>7</i>	<i>DISCRETO (occasionalmente appropriata per tutte le responsabilità del ruolo)</i>
<i>8</i>	<i>BUONO (abituamente appropriata per tutte le attività del ruolo)</i>
<i>9</i>	<i>OTTIMO (occasionalmente appropriata anche ad alcune attività superiori al ruolo)</i>
<i>10</i>	<i>ECCELLENTE (prevalentemente appropriata anche per tutte le attività superiori al ruolo)</i>

### **Flessibilità**

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

E' la capacità di adattarsi alle necessità delle situazioni organizzative quando necessario, recependo i cambiamenti organizzativi occasionali o perduranti nel tempo e superando i formalismi, .....

Esempi di contesto sono:

- recepire i cambiamenti procedurali
- recepire i cambiamenti strumentali
- svolgere attività diverse da quelle abituali
- sostituire i colleghi
- supportare i colleghi
- prolungare l'orario a fine turno per effettive esigenze di servizio
- fare rientri pomeridiani per effettive esigenze di servizio
- utilizzare strumenti diversi
- applicare procedure diverse
- prestare servizio oltre i giorni lavorativi previsti per effettive esigenze di servizio
- fare mobilità tra sedi di lavoro o strutture diverse
- favorire processi di mobilità del personale
- attivare la modifica della composizione della struttura organizzativa
- cambiare o integrare le attività della struttura organizzativa
- razionalizzare l'organizzazione per migliori condizioni operative
- .....

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
<i>&lt; 4</i>	<i>INADEGUATO (indifferente alle esigenze)</i>
<i>da 4 a 6</i>	<i>SUFFICIENTE (occasionalmente disponibile per aspetti specifici)</i>
<i>7</i>	<i>DISCRETO (occasionalmente disponibile in generale)</i>
<i>8</i>	<i>BUONO (abitualmente disponibile in generale)</i>
<i>9</i>	<i>OTTIMO (occasionalmente disponibile anche oltre il necessario)</i>
<i>10</i>	<i>ECCELLENTE (prevalentemente disponibile anche oltre il necessario)</i>

### **Partecipazione**

E' la capacità di coinvolgimento efficace nei processi ai diversi livelli organizzativi e relativi ruoli professionali, con il concorso nelle decisioni prima e nell'esecuzione conseguente nonché con il coinvolgimento nei gruppi di lavoro, .....

Esempi di contesto sono:

- coinvolgimento nei processi a livello decisionale
- coinvolgimento nei processi a livello esecutivo
- coinvolgimento nei gruppi di lavoro per lo scopo comune di realizzare i risultati
- analisi del contesto operativo
- sintesi dei problemi e proposte di soluzioni concrete
- capacità di supportare in modo adeguato l'introduzione di nuove procedure
- inserimento nei gruppi di lavoro con atteggiamento costruttivo
- .....

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
<i>&lt; 4</i>	<i>INADEGUATO (si estranea da momenti di partecipazione)</i>
<i>da 4 a 6</i>	<i>SUFFICIENTE (occasionalmente disponibile su specifici interessi)</i>
<i>7</i>	<i>DISCRETO (occasionalmente disponibile in generale)</i>
<i>8</i>	<i>BUONO (abitualmente disponibile in generale)</i>
<i>9</i>	<i>OTTIMO (occasionalmente disponibile anche oltre il necessario)</i>
<i>10</i>	<i>ECCELLENTE (prevalentemente disponibile anche oltre il necessario)</i>

### **Miglioramenti**

E' la capacità di individuare gli aspetti da perfezionare nelle componenti dei processi produttivi, adottando le azioni adeguate a concretizzare il perfezionamento, anche attraverso l'innovazione nelle componenti della lavorazione, quali le tecniche e le procedure nonché gli strumenti o altri elementi,

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

accrescendo la qualità sostanziale della produzione nel rispetto dei concetti di efficienza ed efficacia della gestione, .....

Esempi di contesto sono:

- superare gli appesantimenti burocratici ed i formalismi
- prospettare ed attuare innovazioni procedurali o strumentali
- prospettare ed attuare modifiche delle operazioni nei processi
- fissare obiettivi di miglioramento coinvolgendo l'organizzazione
- .....

<i>Punti</i>	<i>Descrizione</i>
<i>&lt; 4</i>	<i>INADEGUATO (non si attiva)</i>
<i>da 4 a 6</i>	<i>SUFFICIENTE (occasionalmente si propone su aspetti specifici)</i>
<i>7</i>	<i>DISCRETO (occasionalmente si propone in generale)</i>
<i>8</i>	<i>BUONO (abitualmente si propone in generale)</i>
<i>9</i>	<i>OTTIMO (occasionalmente si propone anche oltre il necessario)</i>
<i>10</i>	<i>ECCELLENTE (prevalentemente di propone anche oltre il necessario)</i>

## **art. 6** **La scheda**

La valutazione della prestazione deve essere resa in modo formale. A tal fine è predisposta apposita scheda, allegata alla metodologia, nella quale sono riportati gli elementi essenziali di rappresentazione della valutazione.

La scheda è predisposta a cura del responsabile, eventualmente avvalendosi dei funzionari o analoga figura professionale quando necessario ad acquisire informazioni utili alla valutazione, completata anche nella parte relativa alle aree di miglioramento ed ai punti di eccellenza.

Il dipendente ha facoltà di apporre sulla scheda le proprie osservazioni, fermo restando che l'eventuale contestazione della valutazione deve essere formalizzata nei termini previsti al successivo articolo 7 della metodologia.

Il responsabile deve comunicare singolarmente a ciascun dipendente la valutazione e deve far sottoscrivere la scheda al dipendente per presa visione. La scheda deve essere firmata altresì dal funzionario o analoga figura professionale, se ed in quanto ha fornito le informazioni necessarie alla valutazione, e dal responsabile in quanto responsabile ultimo della valutazione.

## **art. 7** **Il contenzioso**

Nell'ambito di un processo valutativo è possibile che il dipendente valutato ritenga che la valutazione della prestazione lavorativa resa non sia congrua.

Se la valutazione non è condivisa, il dipendente può chiedere la modifica al responsabile che lo ha valutato, presentando formale istanza di modifica con i relativi motivi, avendo a riferimento i fattori ed i criteri valutativi ed i fatti emersi, entro 7 giorni lavorativi da quando la scheda viene sottoscritta per presa visione.

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*

Il responsabile assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza del dipendente, dandone comunicazione formale allo stesso e trasmettendo copia all'Ufficio Personale.

La procedura di valutazione della prestazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del responsabile sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del responsabile, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii.

## **art. 8** **La certificazione del processo**

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, il Nucleo di valutazione accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

La capacità dei responsabili di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, sarà tenuta in considerazione ai fini dell'apprezzamento della prestazione lavorativa dei responsabili così come stabilito dall'art. 9 comma 1 lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Allegato

**Scheda per la valutazione della prestazione**

Periodo valutato

Matricola

Posizione economica

Dipendente

Data attribuzione

Conferenza inizio anno  si  no

Verifica durante l'anno  si  no

FATTORI DI VALUTAZIONE			GRADUAZIONE DELLA VALUTAZIONE					
cod	Risultati individuali	Peso	inadeguato < 4	sufficiente 4 - 6	discreto 7	buono 8	ottimo 9	eccellente 10
1	Volumi/Tempi							
2	Qualità							
3	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di peg							
cod	Comportamenti organizzativi	Peso	inadeguato < 4	sufficiente 4 - 6	discreto 7	buono 8	ottimo 9	eccellente 10
4	Relazioni							
5	Autonomia							
6	Flessibilità							
7	Partecipazione							
8	Miglioramenti							

Area di miglioramento della prestazione

---

---

---

Formazione proposta

---

---

---

Punti di forza della prestazione

---

---

---

Osservazioni del dipendente

---

---

---

Data valutazione \_\_\_\_\_

Firma per presa visione \_\_\_\_\_

Firma coadiuvante \_\_\_\_\_

Firma dirigente responsabile \_\_\_\_\_

*Metodologia permanente per la valutazione dei risultati e della prestazione dei dipendenti*