

Allegato alla Determinazione n. 129 del 07/08/2009

Il Dirigente
Dott. Giorgio Sanna



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Giorgio Sanna".



PROVINCIA DI OLBIA - TEMPIO

SETTORE GESTIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE
PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**



METODOLOGIA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

CATEGORIA A

La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo (per l'attribuzione delle posizioni economiche immediatamente superiori, entro i limiti numerici annualmente individuati) che assume, unitariamente e distintamente, elementi valutativi non puntualmente attagliati alla specifica posizione economica prevista nell'ambito categoriale.

La selezione si baserà sulla valutazione dei parametri riportati nel seguente schema:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 - Esperienza acquisita	10
2 - Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
3 - Qualità delle prestazioni (impegno personale)	40
T O T A L E	100

Attribuzione dei punteggi

1. Esperienza acquisita - (periodo max. valutabile 10 anni)

Attività prestata in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiori):

- Esperienza acquisita nella stessa categoria con identico profilo - punti 1/anno;
- Esperienza acquisita nella stessa categoria con diverso profilo - punti 0,50/anno;
- Esperienze acquisita in posizione inferiore - punti 0,25/anno

2. Valutazione dei risultati

Lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti e comunicarli all'interessato in modo chiaro e trasparente.

Il Dirigente interessato esprime il proprio giudizio valutando cosa è stato fatto . In caso di punteggio inferiore al livello "medio", il dipendente potrà chiedere il riesame del giudizio in apposito colloquio.

Attribuisce alle attività assegnate (permanenti, particolari, specifiche) i punteggi in base al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Si propone una scala di valutazione a 5 livelli:

eccellente	50
buono	40
medio	30
minimo	20
non adeguato	10

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI CATEGORIA A

NON ADEGUATO (punti 1 - 10)	MINIMO (punti 16-20)	MEDIO (punti 21 - 30)	BUONO (punti 31- 40)	ECCELLENTE (punti 41 - 50)
Il servizio offerto o l'attività realizzata non rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di sufficienza alle caratteristiche predefinite di completezza e di attendibilità.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini ottimali alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di eccellenza alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza ed innovatività.
Qualitativamente non soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna.	Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di minima accettabilità, contenimento dei ritardi, rispetto delle norme e dei regolamenti.	Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di accettabilità, rispetto, in linea di massima, delle scadenze, avvicinamento agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.	Qualitativamente soddisfano adeguatamente i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di accettabilità, rispetto di buona parte delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.	Qualitativamente soddisfano appieno i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di accettabilità, rispetto di tutte le scadenze, piena conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.
In tale ambito gli obiettivi non sono qualitativamente raggiunti. L'efficienza è compromessa. Si riscontrano forti reclami.	In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti. I tempi non sono rispettati. L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.	In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati in toto nei tempi previsti con efficienza, suscitando consensi e crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.

Si riporta un esempio di calcolo per consentire una migliore comprensione di quanto proposto:

PESI PERCENTUALI ATTRIBUITI IN FASE DI ASSEGNAZIONE DELLE ATTIVITÀ	1° = 35% 2° = 25% 3° = 20% 4° = 20%
VALORE NUMERICO ATTRIBUITO IN SEDE DI VALUTAZIONE	1° = 35% x 30 = 10,5 2° = 25% x 18 = 4,5 3° = 20% x 18 = 3,6 4° = 20% x 8 = 1,6
VALORE DI SINTESI (somma dei punteggi)	20,20 (corrispondente a medio)

NB: devono essere definite le attività e devono essere pesate quando, ad inizio esercizio, sono assegnati gli obiettivi a ciascuna persona.

Bisognerà approntare una singola scheda per ogni persona.

3. Valutazione della qualità delle prestazioni individuali

Lo scopo è di valutare le modalità e le capacità messe in atto dal valutato e le aree di miglioramento e sviluppo.

In questa fase la valutazione della prestazione è più orientata alla persona e meno al processo.

Si valuta non solo cosa è stato fatto, ma come è stato fatto.

La qualità delle prestazioni è collegata alla tipologia di posizione e all'ambiente, quindi varia a seconda della posizione esaminata; devono riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze) sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé ecc.).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente	40
buono	30
medio	20
minimo	10
non adeguato	5

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni dei 4 fattori determinanti la "qualità" di cui alla seguente tabella:

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area del sapere	1. Competenze tecnico/pratiche - MAX 8	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro relative alle attività/progetti assegnati.
	2. Titoli culturali - MAX 8	Si valuta il titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno con votazione superiore alla sufficienza, nonché l'eventuale possesso di titoli di studio superiori e di specializzazioni.
Area dell'impegno	3. Orientamento al risultato - MAX 12	Si intende la capacità di operare con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza e in assenza di un completo supporto informativo e procedurale. Si intende inoltre la capacità di assumersi le responsabilità adeguate al ruolo assegnato e la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.
	4. Affidabilità - MAX 12	Si intende la costanza di comportamenti coscienziosi, rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. È la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CATEGORIA A

AREA DEL SAPERE (COMPETENZE TECNICO PRATICHE)

NON ADEGUATO (punti 0-1,5)	MINIMO (punti 1,6 - 2)	MEDIO (punti 2,1 - 4)	BUONO (punti 4,1 - 6)	ECCELLENTE (punti 6,1 - 8)
Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e ne pregiudicano l'operatività.	Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti.	Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto.	Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri.	Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente.
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.	Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi. Promuove innovazioni continue e d'avanguardia.
Il livello di conoscenza non è adeguato al contesto operativo. Non dimostra interesse alla crescita professionale.	Esprime livelli di conoscenza minimi che richiedono supporti continui. Partecipa normalmente a iniziative di crescita professionale solo se coinvolto e guidato.	Esprime un livello medio di conoscenze necessarie alla posizione specifica. Partecipa anche attivamente a iniziative di crescita professionale solo se stimolato e coinvolto.	Esprime livelli di conoscenza medio alti tanto da essere chiamato in causa in situazioni complesse. Elevato è l'interesse alla crescita professionale.	Rappresenta il massimo livello di conoscenza nella posizione specifica. Studia e approfondisce continuamente (formazione, gruppi di progetto, iniziative esterne, ecc.) le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CATEGORIA A

AREA DEL SAPERE (TITOLI CULTURALI)

CLASSE DI APPARTENENZA	SCUOLA DELL'OBBLIGO	QUALIFICA PROFESSIONALE	DIPLOMA DI MATURITÀ	
A	2	5	8	
B	2	5	8	

Il punteggio assegnato al titolo superiore assorbe i punti relativi ai titoli inferiori.

In ogni caso viene valutato il titolo che consente il punteggio più favorevole.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CATEGORIA A

AREA DELL'IMPEGNO (ORIENTAMENTO AL RISULTATO)

NON ADEGUATO (punti 0 - 1)	MINIMO (punti 1,1 - 3)	MEDIO (punti 3,1 - 6,5)	BUONO (punti 6,6 - 9)	ECCELLENTE (punti 9,1 - 12)
Non finalizza gli sforzi ai risultati, tutto ha la stessa priorità, non opera in logica di “dati e fatti”.	La capacità di operare in funzione del risultato è minima. Difficilmente opera in logica di “dati e fatti”.	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera continuamente in logica di priorità.	Esprime grande capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera sempre in logica di priorità.
Spesso è fonte di conflitti e tensioni.	Non genera conflitti e tensioni. Non sempre si attiva per attenuare e gestire i conflitti.	La capacità di gestire le situazioni conflittuali è sui livelli normali. A volte si attiva per ridurre i conflitti con risultati normali.	Esprime buone capacità negoziali e buone doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con buoni risultati.	Esprime grande capacità negoziali e ottime doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati ottimi.
Non riesce ad integrare istanze diverse. Non riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire con difficoltà le istanze diverse. Non sempre riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire mediamente le molteplici istanze, rispettando, di norma, obiettivi e vincoli temporali e gerarchici.	Esprime buone capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli buoni.	Esprime grandi capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli eccellenti. Organizza le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CATEGORIA A

AREA DELL' IMPEGNO (AFFIDABILITÀ)

NON ADEGUATO (punti 0 - 1)	MINIMO (punti 1,1 - 3)	MEDIO (punti 3,1 - 6,5)	BUONO (punti 6,6 - 9)	ECCELLENTE (punti 9,1 - 12)
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale.	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e di routine. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato medio.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime buona autonomia anche in contesti complessi. Buona è la capacità di autocontrollo.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in autonomia relativamente al ruolo rivestito.
Il livello di collaborazione non è adeguato. Non esprime né disponibilità, né capacità.	Il livello di collaborazione è minimo. La disponibilità è spesso sofferta, mai spontanea	Esprime un normale livello di disponibilità e di capacità, attuando comportamenti normalmente coscienti.	Esprime una buona disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.	Esprime grande disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.
Non è affidabile nel rispetto degli impegni. Non sa organizzare la propria attività per ottenere i risultati attesi.	Non sempre è affidabile nel rispetto degli impegni assunti. Dimostra difficoltà nell'organizzare la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetta gli impegni assunti. Con qualche difficoltà organizza la propria attività per rispettare le prestazioni attese.	Rispetta sempre gli impegni assunti e organizza correttamente la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	Rispetta puntualmente gli impegni presi e organizza sempre al meglio la propria attività per il rispetto dei tempi, dei costi e della qualità attesa.

CATEGORIE B e C

(PRIMA PROGRESSIONE RISPETTO ALLA POSIZIONE ECONOMICA SUCCESSIVA AI TRATTAMENTI TABELLARI INIZIALI).

La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo per l'attribuzione delle posizioni economiche immediatamente superiori, entro i limiti numerici individuati.

La selezione si baserà sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 - Risultati	40
2 - Qualità delle prestazioni (Impegno Personale)	30
3 - Arricchimento Professionale	20
4 - Esperienza acquisita	10
TOTALE	100

Attribuzione dei punteggi

1 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti e comunicarli all'interessato in modo chiaro e trasparente.

Il Dirigente interessato esprime il proprio giudizio valutando cosa è stato fatto . In caso di punteggio inferiore al livello "medio", il dipendente potrà chiedere il riesame del giudizio in apposito colloquio.

Attribuisce alle attività assegnate (permanenti, particolari, specifiche) i punteggi in base al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Si propone una scala di valutazione a 5 livelli :

eccellente	40
buono	30
medio	20
minimo	10
non adeguato	5

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

NON ADEGUATO (punti 0 - 5)	MINIMO (punti 6 - 10)	MEDIO (punti 11 - 20)	BUONO (punti 21 - 30)	ECCELLENTE (punti 31 - 40)
<p>Il servizio offerto o l'attività realizzata non rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di sufficienza alle caratteristiche predefinite di completezza ed attendibilità.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini ottimali alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di eccellenza alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza ed innovazione</p>
<p>Qualitativamente non soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di minima accettabilità, contenimento dei ritardi, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di accettabilità, rispetto, in linea di massima, delle scadenze, avvicinamento agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano adeguatamente i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di: accettabilità, rispetto di buona parte delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano appieno i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di: accettabilità, rispetto di tutte le scadenze, piena conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>
<p>In tale ambito gli obiettivi non sono qualitativamente raggiunti. L'efficienza è compromessa. Si riscontrano forti reclami.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti. I tempi non sono rispettati. L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati in toto nei tempi previsti con efficienza, suscitando consensi e crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.</p>

Spesso è fonte di conflitti e tensioni.	Non genera conflitti e tensioni. Non sempre si attiva per attenuare e gestire i conflitti.	La capacità di gestire le situazioni conflittuali è sui livelli normali. A volta si attiva per ridurre i conflitti con risultati normali.	Esprime buone capacità negoziali e buone doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con buoni risultati.	Esprime grande capacità negoziali e ottime doti di equilibrio. Mantiene costantemente comportamenti coscienziosi rispettando obiettivi, vincoli temporali e gerarchici. Si attiva per ridurre i conflitti con ottimi risultati.
---	--	---	---	---

Si riporta un esempio di calcolo per consentire una migliore comprensione di quanto proposto:

PESI PERCENTUALI ATTRIBUITI IN FASE DI ASSEGNAZIONE DELLE ATTIVITÀ	1° = 35% 2° = 25% 3° = 20% 4° = 20%
VALORE NUMERICO ATTRIBUITO IN SEDE DI VALUTAZIONE	1° = 35% x 40 = 14 2° = 25% x 20 = 5 3° = 20% x 20 = 5 4° = 20% x 10 = 2
VALORE DI SINTESI (somma dei punteggi)	26 (corrispondente a buono)

2. - VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

Lo scopo è di valutare le modalità e le capacità messe in atto dal valutato e le aree di miglioramento e sviluppo.

In questa fase la valutazione della prestazione è più orientata alla persona e meno al processo.

Si valuta non solo il cosa è stato fatto, ma come è stato fatto.

La qualità delle prestazioni è collegata alla tipologia di posizione e all'ambiente, quindi varia a seconda della posizione esaminata; devono riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze), sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé, ecc.).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente	30
buono	24
medio	18
minimo	12
non adeguato	6

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni dei quattro fattori determinanti la "qualità" di cui alla seguente tabella:

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area del sapere	1. Competenze tecnico/pratiche - MAX 6	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro relative alle attività/progetti assegnati.
	2. Titoli culturali - MAX 6	Si valuta il titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno con votazione superiore alla sufficienza, nonché l'eventuale possesso di titoli di studio superiori, specializzazioni, ecc.
Area dell'impegno	3. Capacità operativa/decisionale e orientamento al risultato - MAX 9	Si intende la capacità di decidere/operare con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza ed in assenza di un completo supporto informativo e procedurale. Si intende, inoltre, la capacità di assumersi le responsabilità adeguate al ruolo assegnato e la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.
	4. Affidabilità - MAX 9	Si intende la costanza di comportamenti coscienziosi, rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. È la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA DEL SAPERE (COMPETENZE TECNICO/PRATICHE)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,5)	MINIMO (punti 0,6 - 1)	MEDIO (punti 1,1 - 2,5)	BUONO (punti 2,6 - 4)	ECCELLENTE (punti 4,1 - 6)
Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e pregiudicano l'operatività.	Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti.	Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto.	Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri.	Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente.
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.	Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi. Promuove innovazioni continue e d'avanguardia.
Il livello di conoscenza non è adeguato al contesto operativo. Non dimostra interesse alla crescita professionale.	Esprime livelli di conoscenza minimi che richiedono supporti continui. Partecipa normalmente a iniziative di crescita professionale solo se coinvolto e guidato.	Esprime un livello medio di conoscenze necessarie alla posizione specifica. Partecipa anche attivamente a iniziative di crescita professionale solo se stimolato e coinvolto.	Esprime livelli di conoscenza medio alti tanto da essere chiamato in causa in situazioni complesse. Elevato è l'interesse alla crescita professionale.	Rappresenta il più elevato livello di conoscenza nella posizione specifica. Studia e approfondisce continuamente (formazione, gruppi di progetto, iniziative esterne, ecc.) le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA DEL SAPERE (TITOLI CULTURALI)

CLASSE DI APPARTENENZA	SCUOLA DELL'OBBLIGO	QUALIFICA PROFESSIONALE	DIPLOMA DI MATURITÀ	LAUREA ABILITAZIONI PROFESSIONALI SPECIALIZZAZIONI	TOTALE
B	0	3	3	0	6
C	0	0	3	3	6

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA DELL' IMPEGNO (OPERATIVA/DECISIONALE E ORIENTAMENTO AL RISULTATO)

NON ADEGUATO (punti 0 - 1)	MINIMO (punti 1,1 - 2)	MEDIO (punti 2,1 - 4)	BUONO (punti 4,1 - 6,5)	ECCELLENTE (punti 6,6 - 9)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Esprime un livello medio di capacità decisionale. Utilizza normalmente metodi e supporti in contesti non complessi.	Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi.	Esprime grande capacità decisionale.
Non finalizza gli sforzi ai risultati, tutto ha la stessa priorità, non opera in logica di "dati e fatti".	La capacità di operare in funzione del risultato è minima. Difficilmente opera con "dati e fatti".	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera continuamente in logica di priorità.	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità.
Non riesce ad integrare istanze diverse. Non riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire con difficoltà le istanze diverse. Non sempre riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire mediamente le molteplici istanze, rispettando, di norma obiettivi e vincoli temporali e gerarchici.	Esprime buone capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli buoni.	Esprime grandi capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli eccellenti. Organizza le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA DELL' IMPEGNO (AFFIDABILITÀ)

NON ADEGUATO (punti 0 - 1)	MINIMO (punti 1,1 - 2)	MEDIO (punti 2,1 - 4)	BUONO (punti 4,1 - 6,5)	ECCELLENTE (punti 6,6 - 9)
<p>Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale.</p>	<p>L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato.</p>	<p>Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.</p>	<p>Esprime buona autonomia anche in contesti complessi. Buona è la capacità di autocontrollo.</p>	<p>Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in autonomia relativamente al ruolo rivestito.</p>
<p>Il livello di collaborazione non è adeguato. Non esprime né disponibilità, né capacità.</p>	<p>Il livello di collaborazione è minimo. La disponibilità è spesso sofferta, mai spontanea.</p>	<p>Esprime un normale livello di disponibilità e di capacità, attuando comportamenti normalmente coscientosi.</p>	<p>Esprime una buona disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.</p>	<p>Esprime grande disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.</p>
<p>Non è affidabile nel rispetto degli impegni. Non sa organizzare la propria attività per ottenere i risultati attesi.</p>	<p>Non sempre è affidabile nel rispetto degli impegni assunti. Dimostra difficoltà nell'organizzare la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.</p>	<p>In linea di massima rispetta gli impegni assunti. Con qualche difficoltà organizza la propria attività per rispettare le prestazioni attese.</p>	<p>Rispetta sempre gli impegni assunti e organizza correttamente la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.</p>	<p>Rispetta puntualmente gli impegni presi e organizza sempre al meglio la propria attività per il rispetto dei tempi, dei costi e della qualità attesa.</p>

4.ESPERIENZA ACQUISITA – (massimo periodo valutabile 10 anni)

Attività prestata in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiori):

- Esperienza acquisita nella stessa categoria con identico profilo – punti 1/anno;
- Esperienza acquisita nella stessa categoria con diverso profilo – punti 0,7/anno;
- Esperienze acquisita in categoria inferiore – punti 0,5/anno

CATEGORIE B e C

(SECONDA PROGRESSIONE E SEGUENTI RISPETTO ALLA POSIZIONE ECONOMICA SUCCESSIVA AI TRATTAMENTI TABELLARI INIZIALI).

La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo e meritocratico (per l'attribuzione delle posizioni economiche immediatamente superiori, entro i limiti numerici annualmente individuati) che assume, unitariamente e distintamente, elementi valutativi non puntualmente attagliati alla specifica posizione economica prevista nell'ambito categoriale.

La selezione si baserà sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 - Risultati	40
2 - Qualità delle prestazioni (valutazione dei comportamenti organizzativi)	30
3 - Arricchimento professionale	30
T O T A L E	100

[Digitare il testo]

1 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Per quanto concerne la descrizione si rimanda a quanto evidenziato per la selezione delle categorie precedenti.

Si propone una scala di valutazione a 5 livelli :

eccellente	40
buono	32
medio	24
minimo	16
non adeguato	8

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

NON ADEGUATO (punti 0 - 8)	MINIMO (punti 9 - 16)	MEDIO (punti 17 - 24)	BUONO (punti 25 - 32)	ECCELLENTE (punti 33 - 40)
Il servizio offerto o l'attività realizzata non rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di sufficienza alle caratteristiche predefinite di completezza ed attendibilità.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini ottimali alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza.	Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di eccellenza alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza ed innovatività.
Qualitativamente non soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna.	Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di minima accettabilità, contenimento dei ritardi, rispetto delle norme e dei regolamenti.	Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di accettabilità, rispetto, in linea di massima, delle scadenze, avvicinamento agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.	Qualitativamente soddisfano adeguatamente i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di accettabilità, rispetto di buona parte delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.	Qualitativamente soddisfano appieno i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di: accettabilità, rispetto di tutte le scadenze, piena conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.
In tale ambito gli obiettivi non sono qualitativamente raggiunti. L'efficienza è compromessa. Si riscontrano forti reclami.	In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti. I tempi non sono rispettati. L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.	In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati in toto nei tempi previsti con efficienza, suscitando consensi e crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.

Si riporta un esempio di calcolo per consentire una migliore comprensione di quanto proposto:

PESI PERCENTUALI ATTRIBUITI IN FASE DI ASSEGNAZIONE DELLE ATTIVITÀ/PROGETTI	1° = 35% 2° = 25% 3° = 20% 4° = 20%
VALORE NUMERICO ATTRIBUITO IN SEDE DI VALUTAZIONE	1° = 35% x 36 = 12,6 2° = 25% x 25 = 6,25 3° = 20% x 7 = 1,40 4° = 20% x 18 = 3,60
VALORE DI SINTESI (somma dei punteggi)	23,85 (corrispondente a medio)

2 - QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI (valutazione dei comportamenti organizzativi)

Per quanto concerne la descrizione si rimanda a quanto evidenziato per la selezione delle categorie precedenti.

Si propone una scala di valutazione a 5 livelli:

eccellente	30
buono	24
medio	18
minimo	12
non adeguato	6

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni delle 3 aree determinanti la qualità di cui alla tabella seguente

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica - MAX 10	Competenze tecnico/pratiche	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in ogni loro fase. È la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.
	Conoscenze professionali	Si intende il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi. Si intende, inoltre, la conoscenza delle connessioni fra il proprio ruolo e quello degli altri all'interno dell'unità organizzativa nella quale il valutato lavora.
Area organizzativa - MAX 10	Autonomia	Si intende la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi, anche in assenza di precisi ordini, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili.
	Comportamento sul lavoro e affidabilità	Si intende il rispetto di regole, norme di comportamento, procedure aziendali, orari di lavoro, rispettando obiettivi e vincoli temporali. Il non aver abbandonato il posto di lavoro senza motivazione adeguata e non aver creato disagi al servizio cui è assegnato.
	Orientamento al risultato	Si intende la capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzare la propria attività professionale finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi operativi o no.
Area relazionale - MAX 10	Collaborazione	Si intende la capacità di comportarsi in modo corretto con i propri colleghi in termini di collaborazione durante l'espletamento della propria attività.
	Orientamento all'utenza	Si intende la sensibilità mostrata ai bisogni e al livello di soddisfazione dei propri utenti (interni o esterni). È, cioè, la capacità di avere un atteggiamento disponibile e cordiale verso l'utente, la sollecitudine nel rispondere alle istanze dell'utente, la capacità di informare in maniera corretta l'utente.

[Digitare il testo]

[Digitare il testo]

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA SPECIALISTICA

NON ADEGUATO (punti 0-2)	MINIMO (punti 3- 4)	MEDIO (punti 5-6)	BUONO (punti 7-8)	ECCELLENTE (punti 9-10)
Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e pregiudicano l'operatività.	Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti.	Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto.	Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri.	Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente.
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione.	Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.	Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi.

[Digitare il testo]

<p>Il livello di conoscenza non è adeguato al contesto operativo. Non dimostra interesse alla crescita professionale.</p>	<p>Esprime livelli di conoscenza minimi che richiedono supporti continui. Partecipa con risultati sufficienti a iniziative di crescita professionale, solo se coinvolto e guidato.</p>	<p>Esprime un livello medio di conoscenze necessarie alla posizione specifica. Partecipa anche attivamente a iniziative di crescita professionale solo se stimolato e coinvolto.</p>	<p>Esprime livelli di conoscenza medio alti tanto da essere chiamato in causa in situazioni complesse. Elevato è l'interesse alla crescita professionale.</p>	<p>Rappresenta il massimo livello di conoscenza nella posizione specifica. Studia e approfondisce continuamente (formazione, gruppi di progetto, iniziative esterne) finalizzando le proprie conoscenze al miglioramento professionale.</p>
---	--	--	---	---

[Digitare il testo]

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA ORGANIZZATIVA

NON ADEGUATO (punti 0-2)	MINIMO (punti 3-4)	MEDIO (punti 5-6)	BUONO (punti 7-8)	ECCELLENTE (punti 9-10)
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e di controllo puntuale.	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi, valuta compiutamente impatti, rischi, costi-benefici.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in totale autonomia.
Ha difficoltà nel pianificare il lavoro e nel programmare le attività, non riuscendo a definire le priorità in base al contesto operativo.	Se opportunamente guidato, riesce a pianificare il lavoro, pur con qualche difficoltà nella programmazione delle attività. Richiede continui supporti metodologici e necessita di controllo.	Esegue i lavori nell'ordine in cui si presentano, rispondendo alle richieste più pressanti. Cerca la verifica sull'attività svolta ed il confronto sui metodi adottati. È in grado di svolgere lavori già pianificati da altri.	Esprime buona autonomia anche in contesti diversi. Buona è la capacità di autocontrollo.	Pianifica ed organizza molto bene il proprio e l'altrui lavoro, individuando in maniera molto efficace e con rapidità le priorità. È attivo anche in contesti particolarmente complessi e dinamici. Sperimenta e propone nuovi strumenti di pianificazione.
È sempre in ritardo a riunioni, all'inizio dell'attività operative e in tutte le occasioni in cui è richiesta la puntualità, dimostrando disinteresse per le regole e le procedure. Il suo comportamento provoca disagi all'interno del servizio di cui fa parte.	È frequentemente in ritardo a riunioni, all'inizio dell'attività operativa in cui è richiesta la puntualità. Richiamato mostra attenzione per le regole e le procedure che riesce ad osservare per brevi periodi necessitando di continui richiami. Il suo comportamento spesso rende difficoltosa l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.	Talvolta è in ritardo, ma generalmente per validi motivi. È attento al rispetto di regole e procedure che riesce adeguatamente ad osservare, necessitando comunque di periodici controlli. Il suo comportamento talvolta può rallentare l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.	Molto raramente è in ritardo, se ciò si verifica provvede ad avvertire le persone interessate, comunicando la durata e la ragione del ritardo. È attento alle regole e alle procedure e si adopera per diffonderle fra i colleghi. Il suo comportamento facilita l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.	Mai in ritardo, riesce generalmente a preavvertire, dando indicazioni per portare avanti il lavoro. Sempre in anticipo alle riunioni, mostra con ciò il rispetto verso i colleghi e l'importanza dell'osservanza di regole e procedure. Sostiene che l'esempio è lo strumento di comunicazione più efficace. Il suo comportamento semplifica e snellisce l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.
Non finalizza gli sforzi ai risultati, si perde nei dettagli, procedendo in maniera molto analitica. Non opera in logica di "dati e fatti".	La capacità di operare in funzione del risultato è minima. Difficilmente opera con "dati e fatti".	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Applica con continuità il metodo "dati e fatti".	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità con approccio imprenditoriale.
Non è affidabile nel rispetto degli impegni. Non sa organizzare la propria attività per ottenere i risultati attesi.	Non sempre è affidabile nel rispetto degli impegni assunti. Dimostra difficoltà nell'organizzare la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetta gli impegni assunti. Con qualche difficoltà organizza la propria attività per rispettare le prestazioni attese.	Rispetta sempre gli impegni assunti e organizza correttamente la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	Rispetta puntualmente gli impegni presi e organizza sempre al meglio la propria attività per il rispetto dei tempi, dei costi e per la soddisfazione del cliente interno/esterno.

[Digitare il testo]

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA RELAZIONALE

NON ADEGUATO (punti 0-2)	MINIMO (punti 3- 4)	MEDIO (punti 5-6)	BUONO (punti 7-8)	ECCELLENTE (punti 9-10)
<p>Difficilmente collaborativo, non cerca il confronto e lo scambio con i colleghi, preferendo piuttosto lavorare da solo. Rifiuta di partecipare a gruppi di progetto e, se costretto al gruppo di lavoro, tende ad isolarsi, senza partecipare alle discussioni. Il livello di collaborazione non è adeguato. Non esprime né disponibilità, né capacità.</p>	<p>Il livello di collaborazione è minimo, sentendosi più a suo agio lavorando da solo. Partecipa, se costretto, a gruppi di progetto pur senza contribuire in misura adeguata allo sviluppo dei lavori. Partecipa e collabora solo se fortemente stimolato.</p>	<p>Collabora adeguatamente con gli altri, con comportamenti improntati a lealtà e chiarezza. È interessato al lavoro di gruppo e quando ne fa parte, mostra collaborazione, contribuendo in misura adeguata allo sviluppo dei lavori. Talvolta interviene anche se non stimolato.</p>	<p>Mostra un buon livello di collaborazione, sia all'interno del servizio di cui fa parte, sia nei confronti delle altre unità organizzative. Sostiene il lavoro di gruppo ritenendolo un efficace strumento per facilitare la collaborazione, vi partecipa attivamente e con efficacia. Interviene anche se non stimolato.</p>	<p>Costituisce un punto di riferimento all'interno dell'Ente per disponibilità alla collaborazione. È sempre all'ascolto delle esigenze degli altri, li supporta quando serve con proposte e fornisce le informazioni necessarie allo sviluppo del lavoro. Promuove il lavoro di gruppo e partecipa in maniera eccellente alle attività. Stimola la collaborazione degli altri.</p>

<p>Non mostra attenzione né interesse per la soddisfazione degli utenti. Poco disponibile.</p>	<p>Mostra attenzione e interesse in misura minima verso la soddisfazione dei propri utenti. Non è adeguatamente sollecito nel recepire i problemi e nel far fronte alle richieste.</p>	<p>Mostra un sufficiente livello di attenzione e interesse verso gli utenti. Recepisce l'importanza di richieste e problemi e si adopera per soddisfarli, con adeguata sollecitudine e cortesia nella risposta fornita all'interessato.</p>	<p>Ha una buona attenzione verso l'Utente e riesce a recepire in maniera chiara le sue esigenze. Riesce a soddisfare efficacemente e con tempestività le varie richieste e problemi. Dotato di buona capacità comunicativa, ha un atteggiamento cordiale, aperto e disponibile.</p>	<p>L'attenzione e l'orientamento alla soddisfazione degli utenti sono un punto di forza. Raccoglie ed ottimizza le diverse richieste, con risposte improntate alla chiarezza, alla tempestività, all'efficacia. Ha un atteggiamento aperto ed è spesso un modello di riferimento per la sua capacità di gestire i rapporti con la utenza.</p>
--	--	---	---	---

CATEGORIA B – C – D.

(Per le categorie B e C solo per i passaggi all'ultima posizione, per la categoria D tutti i passaggi).

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
Risultati	50
Comportamenti organizzativi	30
Arricchimento professionale	20
T O T A L E	100

1. - VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti e comunicarli all'interessato in modo chiaro e trasparente.

Il Dirigente interessato esprime il proprio giudizio valutando cosa è stato fatto . In caso di punteggio inferiore al livello "medio", il dipendente potrà chiedere il riesame del giudizio in apposito colloquio.

Attribuisce alle attività assegnate (permanenti, particolari, specifiche) i punteggi in base al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Si propone una scala di valutazione a 5 livelli:

eccellente	50
buono	40
medio	30
minimo	20
non adeguato	10

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

NON ADEGUATO (punti 0 - 10)	MINIMO (punti 11 - 20)	MEDIO (punti 21 - 30)	BUONO (punti 31 - 40)	ECCELLENTE (punti 41 - 50)
<p>Il servizio offerto o il prodotto realizzato non rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di sufficienza alle caratteristiche predefinite di completezza ed attendibilità.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini ottimali alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza.</p>	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera rispondono in termini di eccellenza alle caratteristiche predefinite di completezza, attendibilità, accuratezza ed innovatività.</p>
<p>Qualitativamente non soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di minima accettabilità, contenimento dei ritardi, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di massima accettabilità, rispetto, in linea di massima, delle scadenze, avvicinamento agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano adeguatamente i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di: accettabilità, rispetto di buona parte delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>	<p>Qualitativamente soddisfano appieno i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di: accettabilità, rispetto di tutte le scadenze, piena conformità alle richieste ed agli standard assegnati, rispetto delle norme e dei regolamenti.</p>
<p>In tale ambito gli obiettivi non sono qualitativamente raggiunti (scostamenti oltre l'8%). L'efficienza è compromessa, si riscontrano forti reclami</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti. I tempi sono sommariamente rispettati (+ 15% circa). L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono quantitativamente raggiunti, i tempi sono accettabilmente rispettati (+5% circa). Il consumo delle risorse presenta margini di miglioramento. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un efficiente consumo di risorse economiche, umane e strumentali senza generale necessità di rifacimenti, lamentele, effetti negativi in termini di immagine.</p>	<p>In tale ambito gli obiettivi sono raggiunti in termini quantitativi e vengono realizzati in toto nei tempi previsti con un consumo di risorse economiche, umane e strumentali minimizzato, suscitando consensi e crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.</p>

Si riporta un esempio di calcolo per consentire una migliore comprensione di quanto proposto:

PESI PERCENTUALI ATTRIBUITI IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	1° = 30% 2° = 25% 3° = 25% 4° = 20%
VALORE NUMERICO ATTRIBUITO IN SEDE DI VALUTAZIONE	1° = 30% x 25 = 10,5 2° = 25% x 23 = 5,75 3° = 25% x 23 = 5,75 4° = 20% x 20 = 4
VALORE DI SINTESI (somma dei punteggi)	26 (corrispondente al medio)

2. - VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Lo scopo è di valutare le modalità e le capacità manageriali messe in atto dal valutato e le aree di miglioramento e sviluppo.

In questa fase la valutazione della prestazione è più orientata alla persona e meno al processo.

Si valuta non solo il cosa è stato fatto, ma come è stato fatto.

I comportamenti organizzativi sono collegati alla tipologia di posizione e all'ambiente, quindi possono essere diversi a seconda della posizione esaminata; devono riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze) sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé, ecc.).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente	30
buono	24
medio	18
minimo	12
non adeguato	6

Segue la "Tabella di descrizione dei comportamenti organizzativi".

AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica - MAX 7,5	Competenze tecnico/pratiche	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche per la risoluzione di problematiche e la promozione di innovazioni e la competenza espressa nell'attuazione degli obiettivi assegnati.
	Conoscenze professionali	Si intende il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'uso corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi e applicativi. Si intende la volontà e la capacità del valutato di arricchire, allargare e approfondire il proprio bagaglio di conoscenza e l'interesse mostrato verso l'evolversi delle tecniche e delle teorie necessarie sul lavoro. Si intende anche la capacità di trarre vantaggio da tutte le occasioni (corsi, esperienze, partecipazioni a gruppi di lavoro, ecc.) al fine di sviluppare le competenze coerenti con la crescita professionale.
Area organizzativa - MAX 7,5	Capacità decisionale	Si intende la capacità di decisioni con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza ed in assenza di un completo supporto informativo e procedurale. Si intende inoltre la capacità di assumersi le responsabilità conseguenti, mantenendo la calma e creando un clima positivo.
	Autonomia	Si intende la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati, anche in assenza di precise procedure. Si intende, inoltre, la capacità di individuare, proporre e realizzare nuove soluzioni, di analizzare fattori critici e proporre soluzioni valutando impatti e rischi.
	Orientamento al risultato	Si intende la capacità di assicurare un elevato livello di attività finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi operativi o no.
	Affidabilità	Si intende la costanza di comportamenti coscienti, rispettando obiettivi e vincoli temporali. È la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto di tempi e costi.

Area Gestionale - MAX 7,5	Gestione e sviluppo dei collaboratori	Si intende la capacità di valorizzare i collaboratori responsabilizzandoli al raggiungimento dei risultati. È inoltre la capacità di delegare obiettivi/attività/incarichi, prestando attenzione alla congruenza tra le caratteristiche del compito e le capacità dei collaboratori.
	Visione interfunzionale	Si intende la capacità di superare le logiche d'ufficio o settoriali e favorire l'integrazione tra le unità organizzative coinvolte in processi di lavoro trasversali, al fine di raggiungere gli obiettivi comuni o propri che coinvolgono altre funzioni dell'Ente.
	Capacità direttive	Si intende la capacità di fornire modelli di comportamento, guidando le risorse attribuite verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci e orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.
	Iniziativa	Si intende la capacità di intraprendere, anche in assenza di sollecitazioni esterne, azioni costruttive (sia operative, sia gestionali) che non sono mai state suggerite da altri o che non rientrano in procedure preordinate.
Area relazionale - MAX 7,5	Collaborazione	Si intende la capacità di offrire ed ottenere collaborazione dai propri collaboratori e dai colleghi.
	Gestione dei conflitti	Si intende la capacità di affrontare e gestire situazioni che originano contrasti nei gruppi, con calma, equilibrio, assertività, riuscendo a trovare soluzioni negoziali.
	Reattività	Si intende la capacità di programmare le proprie attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità. Si intende la capacità di risposta tempestiva in situazioni difficili e/o condizioni di tensione e fatica ovvero la capacità di prevenire gli eventi piuttosto che reagire alle conseguenze.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA SPECIALISTICA

NON ADEGUATO (punti 0 - 1,5)	MINIMO (punti 1,6 - 3)	MEDIO (punti 3,1 - 4,5)	BUONO (punti 4,6 - 6)	ECCELLENTE (punti 6,1 - 7,5)
<p>Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e pregiudicano l'operatività.</p>	<p>Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti.</p>	<p>Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto.</p>	<p>Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri.</p>	<p>Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente.</p>
<p>Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.</p>	<p>Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.</p>	<p>Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti. Esprime normali miglioramenti alla routine.</p>	<p>Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.</p>	<p>Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi. Promuove innovazioni continue e d'avanguardia.</p>
<p>Il livello di conoscenza non è adeguato al contesto operativo. Non dimostra interesse alla crescita professionale.</p>	<p>Esprime livelli di conoscenza minimi che richiedono supporti continui. Partecipa normalmente a iniziative di crescita professionale solo se coinvolto e guidato.</p>	<p>Esprime un livello medio di conoscenze necessarie alla posizione specifica. Partecipa anche attivamente a iniziative di crescita professionale solo se stimolato e coinvolto.</p>	<p>Esprime livelli di conoscenza medio alti tanto da essere chiamato in causa in situazioni complesse. Elevato è l'interesse alla crescita professionale.</p>	<p>Rappresenta il massimo livello di conoscenza nella posizione specifica. Studia e approfondisce continuamente (formazione, gruppi di progetto, iniziative esterne) le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.</p>

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA ORGANIZZATIVA

NON ADEGUATO (punti 0 - 1,5)	MINIMO (punti 1,6 - 3)	MEDIO (punti 3,1 - 4,5)	BUONO (punti 4,6 - 6)	ECCELLENTE (punti 6,1 - 7,5)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Esprime un livello medio di capacità decisionale. Utilizza normalmente metodi e supporti in contesti non complessi.	Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi, valuta compiutamente impatti, rischi, costi-benefici.	Esprime grande capacità decisionale supportata da approccio scientifico e metodo.
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale.	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime buona autonomia anche in contesti articolati. Buona è la capacità di autocontrollo.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in totale autonomia.
Non finalizza gli sforzi ai risultati, tutto ha la stessa priorità, non opera in logica di "dati e fatti".	La capacità di operare in funzione del risultato è minima. Difficilmente opera con "dati e fatti".	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera continuamente in logica di priorità.	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità con approccio imprenditoriale.
Non è affidabile nel rispetto degli impegni. Non sa organizzare la propria attività per ottenere i risultati attesi.	Non sempre è affidabile nel rispetto degli impegni assunti. Dimostra difficoltà nell'organizzare la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetta gli impegni assunti. Con qualche difficoltà organizza la propria attività per rispettare le prestazioni attese.	Rispetta sempre gli impegni assunti e organizza correttamente la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	Rispetta puntualmente gli impegni presi e organizza sempre al meglio la propria attività per il rispetto dei tempi dei costi e della qualità attesa.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA GESTIONALE

NON ADEGUATO (punti 0 - 1,5)	MINIMO (punti 1,6 - 3)	MEDIO (punti 3,1 - 4,5)	BUONO (punti 4,6 - 6)	ECCELLENTE (punti 6,1 - 7,5)
Non sente il problema della crescita dei collaboratori come propria. Non sa delegare.	Sente il problema come proprio ma lo realizza in misura incompleta. La delega è prevalentemente sui compiti.	Il livello di delega di responsabilizzazione e feed-back è medio. Non sempre pone attenzione alla coerenza tra delega e capacità dei collaboratori.	Esprime buone capacità di valorizzare i collaboratori. La delega è abbastanza diffusa con buona coerenza.	Esprime grande capacità di valorizzare i collaboratori. Delega compiutamente obiettivi, attività e incarichi. Svolge continua azione di crescita professionale.
Non opera in logica di processo ma di compartimento stagni. È spesso conflittuale e tende a ragionare in logica "noi-loro".	Tende a superare la logica dei comportamenti stagni. Non riesce ancora a ragionare in logica di processo.	Esprime un normale livello di integrazione. Cerca di rapportarsi correttamente alle altre posizioni/strutture facendosi carico delle loro esigenze.	Esprime un buon livello di integrazione. Si rapporta con gli altri uffici in logica cliente-forniture.	Esprime grande capacità di operare in logica di processo. Agisce continuamente per favorire l'integrazione orizzontale.
Non esprime capacità direttive e non riesce a stimolare comportamenti attivi verso i risultati.	Le capacità direttive sono minime. Attiva raramente interventi di orientamento e stimolo verso gli obiettivi.	Esprime livelli di capacità di direttiva normali. Stimola comportamenti attivi e inizia a guidare le risorse verso i risultati.	Esprime buoni livelli, promuove consenso e coesione. Ottiene buona stima da parte dei collaboratori.	Esprime grandi doti direttive (individua le mete, sostiene e stimola). Ottiene consenso e stima indiscussa sia all'interno della struttura che all'esterno.
Le capacità di iniziativa non sono adeguate. Non si attiva in alcun modo per dare un proprio contributo.	La capacità di iniziativa è minima. Si attiva solo se sollecitato e stimolato e su ambiti molto definiti.	Si attiva in genere se sollecitato su ambiti abbastanza definiti. In genere sviluppa un apporto normale.	Si attiva in autonomia con buona intraprendenza anche senza sollecitazioni ed in ambiti non definiti.	Esprime grandi capacità di intraprendere e sostenere azioni costruttive. Si attiva sempre autonomamente anche senza sollecitazioni esterne.

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA RELAZIONALE

NON ADEGUATO (punti 0 - 1,5)	MINIMO (punti 1,6 - 3)	MEDIO (punti 3,1 - 4,5)	BUONO (punti 4,6 - 6)	ECCELLENTE (punti 6,1 - 7,5)
Il livello di collaborazione non è adeguato. Non esprime né disponibilità, né capacità.	Il livello di collaborazione è minimo. La disponibilità è spesso sofferta, mai spontanea.	Esprime un normale livello di disponibilità e di capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.	Esprime una buona disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.	Esprime grande disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.
Spesso è fonte di conflitti e tensioni ed esprime capacità di gestione dei conflitti inadeguate.	Non genera conflitti e tensioni. Non sempre si attiva per attenuare e gestire i conflitti.	La capacità di gestire le situazioni conflittuali è sui livelli normali. A volte si attiva per ridurre i conflitti con risultati normali.	Esprime buone capacità negoziali e buone doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati buoni.	Esprime grande capacità negoziali e ottime doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati buoni.
Non riesce ad integrare istanze diverse. Non riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire con difficoltà le istanze diverse. Non sempre riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire mediamente le molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli normali. Non sempre riesce a prevenire gli eventi.	Esprime buone capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli buoni. Riesce in genere a prevenire gli eventi.	Esprime grandi capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli eccellenti. Riesce sempre a prevenire gli eventi.

3. - ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

Il punteggio massimo attribuibile (20 punti) viene assegnato come segue:

a) corsi di specializzazione con esame finale – max 10 punti per ogni corso

- **senza giudizio :** **punti 3;**
- **giudizio sufficiente:** **punti 5;**
- **giudizio buono:** **punti 7;**
- **giudizio ottimo:** **punti 10;**

a) altri corsi di specializzazione attinenti l'attività lavorativa fino a un max di punti 20 da assegnare proporzionalmente alle ore di formazione, massimo 9 punti per corso, da attribuire secondo il grafico sotto riportato.

