

COMUNE DI DOMODOSSOLA

**PROPOSTA DI METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI
DIPENDENTI**

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

La progressione economica, istituito fondato su criteri meritocratici, deve essere intesa anche come strumento di motivazione, incentivazione e valorizzazione del personale.

La valutazione è di competenza dei dirigenti.

Ai fini della progressione economica e per omogeneità e per chiarezza nei giudizi occorre adottare metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati

L'attribuzione della P.E.O. è conseguente alla destinazione di risorse nel fondo sviluppo risorse umane e per la produttività ed alla individuazione delle posizioni economiche che si intendono attivare nel rispetto delle disposizioni di legge e dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

La metodologia proposta costituisce integralmente la precedente e precisa la progressione sulla base dei seguenti fattori di valutazione

- a- valutazione dei risultati
- b- professionalità acquisita e comportamenti organizzativi.

variamente ponderati e ripartiti in base alle 4 categorie di inquadramento A, B, C e D.

Gli elementi valutativi individuati per le progressioni economiche costituiscono anche la base per la produttività annuale; è escluso l'arricchimento professionale, valutato solo per la progressione economica orizzontale delle categorie C e D

Ai fini della progressione economica orizzontale viene effettuata per ciascun dipendente la media dei punteggi assegnati nell'ultimo **biennio**.

La progressione è riservata esclusivamente al personale con un minimo di **DUE** anni di anzianità di servizio nella posizione economica rivestita.

I dipendenti che nell'arco del biennio hanno conseguito anche per un solo anno un punteggio inferiore a medio non potranno partecipare alla selezione.

A parità di punteggio si attribuirà diritto di precedenza ai dipendenti (IN ORDINE)

- a) che non hanno mai avuto almeno 1 progressione
- b) che hanno la categoria economica minore

c) in caso di ulteriore parità sarà privilegiato il dipendente con maggiore anzianità di servizio.
(Ulteriore criterio di selezione per i dipendenti delle varie categorie contrattuali con un maggiore coefficiente calcolato secondo la seguente formula: Anni di Servizio / Scatti di anzianità ottenuti.)

Entro 30 giorni dall'approvazione del piano esecutivo di gestione verranno comunicati ai dipendenti sia la valutazione dell'anno precedente che la scheda degli obiettivi per l'anno in corso, da comunicare non oltre 30 giorni dalla data del provvedimento di approvazione dello stesso piano esecutivo di gestione da parte della Giunta comunale.

Entro il termine ultimo del 30 settembre dell'anno in corso il Dirigente deve comunicare al dipendente eventuali rilievi rispetto al conseguimento degli obiettivi assegnati che potranno influire negativamente sulla valutazione.

La presente metodologia di valutazione è soggetta in pena della sua disapplicazione ad essere verificata ed eventualmente integrata e/o modificata in coerenza con il quadro normativo e contrattuale di riferimento.

CATEGORIA “A” – PROGRESSIONI ECONOMICHE IN A2, A3, A4, A5

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) che assume, unitariamente e distintamente, elementi valutativi non puntualmente attagliati alla specifica posizione economica prevista nell’ambito categoriale.

I lavoratori appartenenti alla categoria A svolgono attività di tipo ausiliario rispetto a più ampi processi produttivi, con problematiche lavorative semplici e relazioni intersoggettive prevalentemente interne. Il titolo di studio richiesto è limitato alla scuola dell’obbligo.

La valutazione , finalizzata sia alla liquidazione dei compensi incentivanti la produttività che alla PEO, si baserà esclusivamente su due parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1- Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
2 - Qualità delle prestazioni (impegno personale)	50
T O T A L E	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.

Si valuta cosa è stato fatto.

Per la valutazione il Dirigente 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” – POSIZIONI ECONOMICHE A2, A3, A4, A5

NON ADEGUATO (punti 0 - 10)	MINIMO (punti 11 - 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 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 tutte le scadenze, piena 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.

CATEGORIA “A” – POSIZIONI ECONOMICHE A2, A3, A4, A5

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 la qualità delle prestazioni, 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 50
- buono 40
- medio 30
- minimo 20
- non adeguato 10

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni dei 3 fattori determinanti la “qualità” di cui alla tabella seguente.

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area del sapere	1. Competenze tecnico/pratiche MAX 10	Si intende la padronanza nell’applicare le conoscenze di tipo operativo generale acquisibili mediante esperienza diretta nella mansione
Area dell’impegno	2. Orientamento al risultato MAX 20	Si intende la capacità di operare con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza ed in assenza di un completo supporto procedurale. Si intende inoltre la capacità di assumersi le responsabilità adeguate al ruolo assegnato e la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.
	3. Affidabilità MAX 20	Si intende la costanza di comportamenti coscienziosi, rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. E’ la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

**GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE
CATEGORIA "A" – POSIZIONI ECONOMICHE A2, A3, A4, A5**

AREA DEL SAPERE (COMPETENZE TECNICO PRATICHE)

NON ADEGUATO (punti <2)	MINIMO (punti >2 -4)	MEDIO (punti >4-6)	BUONO (punti >6-8)	ECCELLENTE (punti >8-10)
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 nell'ambito delle posizioni ricoperta nell'ente
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche operative specifiche della posizione.	Dimostra minima conoscenza di tecniche, 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 richieste alla posizione	Dimostra massima padronanza delle tecniche e delle procedure interne e propone soluzioni autonomamente.
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 minimamente 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.	Esprime livelli di conoscenza medio alti in rapporto alla posizione rivestita tanto da essere chiamato in causa nelle situazioni più complesse. Elevato è l'interesse alla crescita professionale.	Rappresenta il massimo livello di conoscenza nella posizione specifica. Migliora le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

CATEGORIA “A” – POSIZIONI ECONOMICHE A2, A3, A4, A5

AREA DELL' IMPEGNO (ORIENTAMENTO AL RISULTATO)

5NON ADEGUATO (punti 1-3)	MINIMO (punti>3 - 6)	MEDIO (punti >6-10)	BUONO (punti >10 - 15)	ECCELLENTE (punti >15-20)
Non finalizza gli sforzi ai risultati, tutto ha la stessa priorità.	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, ma non sempre si attiva per attenuare e gestire i conflitti.	La capacità di gestire le situazioni conflittuali è sui livelli 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 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.

CATEGORIA “A – POSIZIONI ECONOMICHE A2, A3, A4, A5

AREA DELL’ IMPEGNO (AFFIDABILITA’)

NON ADEGUATO (punti 1- 3)	MINIMO (punti >3-6)	MEDIO (punti >6-10)	BUONO (punti >10- 15)	ECCELLENTE (punti >15-20)
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.	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 più 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- POSIZIONI ECONOMICHE B2, B3, B4, B5, B6, B7

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. I lavoratori della Categoria B svolgono attività con contenuti di tipo operativo e con responsabilità di risultati parziali rispetto a più ampi processi produttivi, con problematiche lavorative discretamente complesse, relazioni intersoggettive anche esterne con utenti. Il titolo di studio richiesto è limitato alla scuola dell'obbligo integrato da formazione professionale specifica e/o grado di esperienza professionale discreto.

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

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1- Risultati	50
2 - Qualità delle prestazioni (impegno personale)	50
T O T A L E	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.

Si valuta cosa è stato fatto. Il Dirigente, in caso di punteggio inferiore al livello "medio", potrà sentire in apposito colloquio il dipendente interessato.

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 :

ottimo	50
buono	40
medio	30
minimo	20
non adeguato	10

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI (B2,B3-B4-B5-B6, B7)

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 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 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, rispetto del 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, avvicinando 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 in toto nei tempi previsti con efficienza, suscitando consensi e crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.</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>
<p>Spesso è fonte di conflitti e tensioni.</p>	<p>Non genera conflitti e tensioni. Non sempre si attiva per attenuare e gestire i conflitti.</p>	<p>La capacità di gestire le situazioni conflittuali è sui livelli normali. A volte si attiva per ridurre i conflitti con risultati normali.</p>	<p>Esprime buone capacità negoziali e buone doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati buoni.</p>	<p>Esprime grande capacità negoziali e ottime doti di equilibrio. Mantiene costantemente comportamenti coscienziosi rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati ottimi.</p>

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.

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	50
buono	40
medio	30
minimo	20
non adeguato	10

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni dei 4 fattori determinanti la “qualità” di cui alla tabella seguente.

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area del sapere	1. Competenze tecnico/pratiche MAX 15 2. Titoli culturali/professionali MAX 5	<p>Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro relative alle attività/progetti assegnati, l'interesse alla crescita professionale.</p> <p>Si valuta l'eventuale possesso di titoli di studio superiori, specializzazioni professionali. Non viene valutato il titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno al posto ricoperto (licenza di scuola dell'obbligo). Sono valutati esclusivamente i titoli attinenti o i titoli di studio superiori a quello richiesto per l'accesso dall'esterno</p>
Area dell'impegno	3. Capacità operativa/decisionale e orientamento al risultato MAX 15 4. Affidabilità MAX 15	<p>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.</p> <p>Si intende la costanza di comportamenti coscienziosi, rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. E' la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.</p>

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CAT. B “PROGRESSIONI IN B2, B3-B4-B5-B6, B7.

AREA DEL SAPERE (COMPETENZE TECNICO PRATICHE)

NON ADEGUATO (punti 1 a 3)	MINIMO (punti >3 – 6)	MEDIO (punti >6 – 9)	BUONO (punti >9 – 12)	ECCELLENT (punti >12 – 15)
Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e pregiudicano l'operatività Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.	Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente 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,..) le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

**GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CATEGORIA B,
POSIZIONI ECONOMICHE
“B2- B3-B4-B5-B6 – B7”**

AREA DEL SAPERE (TITOLI CULTURALI)

CLASSE DI APPARTENENZA	SCUOLA DELL'OBBLIGO	QUALIFICA PROFESSIONALE	DIPLOMA DI MATURITA'	LAUREA/ABILITAZIONI PROFESSIONALI/SPECIALIZZAZIONI	TOTALE
B	-	2	3	-	5

**GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE CAT.B
POSIZIONI ECONOMICHE
“ B2- B3-B4-B5-B6 – B7”**

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

NON ADEGUATO (punti 0 – 3)	MINIMO (punti >3 – 6)	MEDIO (punti >6 – 9)	BUONO (punti >9 – 12)	ECCELLENTE (punti >12 – 15)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Esprime un livello 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 CAT. B
POSIZIONI ECONOMICHE
“B2- B3-B4-B5-B6 – B7”**

AREA DELL' IMPEGNO (AFFIDABILITA')

NON ADEGUATO (punti 0 – 3)	MINIMO (punti >3 – 6)	MEDIO (punti >6 – 9)	BUONO (punti >9 – 12)	ECCELLENTE (punti >12 – 15)
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 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 coscientiosi.	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 rispetto agli 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.

CATEGORIA C, posizioni economiche C1,C2, C3,C4, C5

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.

Appartengono a questa categoria i lavoratori con approfondite conoscenze mono specialistiche acquisibili con la scuola media superiore e un grado di esperienza pluriennale, con necessità di aggiornamento

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

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 – Risultati	50
2 – Qualità delle prestazioni (valutazione dei comportamenti organizzativi)	40
3 – Arricchimento professionale	10
T O T A L E	100

CATEGORIA C, posizioni economiche C1,C2, C3,C4, C5

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	50
buono	40
medio	30
minimo	20
non adeguato	10

CATEGORIA C, posizioni economiche C1,C2, C3,C4, C5

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)
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.

CATEGORIA C, posizioni economiche C1, C2, C3, C4, C5

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	40
buono	32
medio	24
minimo	16
non adeguato	8

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

CATEGORIA C, posizioni economiche C1,C2, C3,C4, C5

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica MAX 10 PUNTI (complessivamente attribuibili e non esattamente ripartiti tra i due fattori dell'area specialistica)	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. E' 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
	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	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.
Area relazionale MAX 15 PUNTI (complessivamente attribuibili e non esattamente ripartiti tra i quattro fattori dell'area organizzativa)	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.
	Affidabilità	Si intende il rispetto degli impegni assunti
	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). E' 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

CATEGORIA C, posizioni economiche C1, C2, C3, C4, C5

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA SPECIALISTICA

NON ADEGUATO (punti 1-2)	MINIMO (punti 3-4)	MEDIO (punti 5-6)	BUONO (punti 7-8)	ECCELLENTE (punti 9-10)
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.
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 con risultati sufficienti 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 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...), finalizzando le proprie conoscenze al miglioramento professionale.

CATEGORIA C, posizioni economiche C1,C2, C3,C4, C5

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA ORGANIZZATIVA

NON ADEGUATO (punti 0 – 3)	MINIMO (punti >3 – 6)	MEDIO (punti >6 – 9)	BUONO (punti >9 – 12)	ECCELLENTE (punti >12 – 15)
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 buona autonomia anche in contesti complessi.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in totale autonomia.
E' 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.	E' 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. E' 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. E' 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.	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati.	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.

CATEGORIA C, posizioni economiche C1,C2, C3,C4, C5

GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

AREA RELAZIONALE

NON ADEGUATO (punti 0 – 3)	MINIMO (punti >3 – 6)	MEDIO (punti >6 – 9)	BUONO (punti >9 – 12)	ECCELLENTE (punti >12 – 15)
<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>Non mostra attenzione né interesse per la soddisfazione degli utenti. Poco disponibile.</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. E' 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. E' 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>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 ed 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>

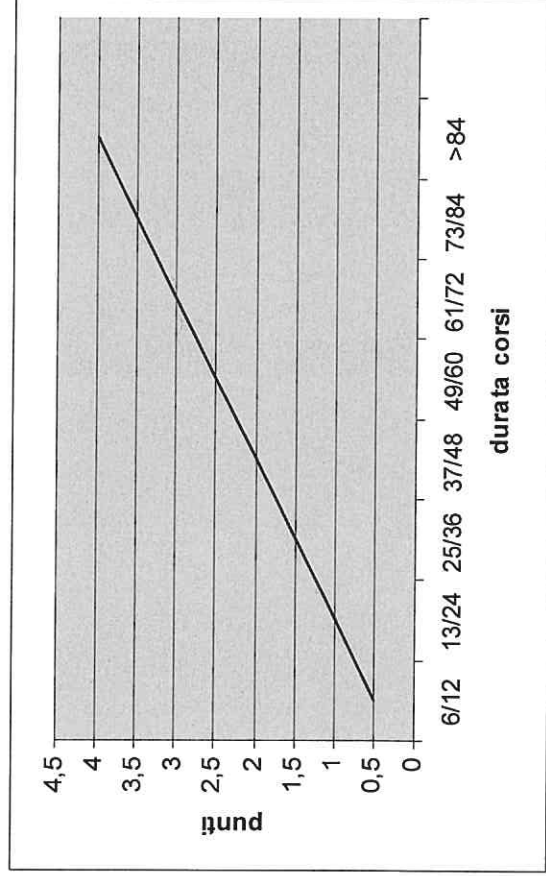
Arricchimento professionale

Il punteggio massimo attribuibile (10 punti) viene assegnato - esclusivamente per percorsi formativi rientranti e/o approvati nel contesto del piano formativo triennale - come segue:

a) Corsi di specializzazione organizzati dall'Ente con esame finale – max 6 punti complessivi, 2 punti per ogni corso

- giudizio sufficiente punti 1
- “ buono punti 1,5
- “ ottimo punti 2

b) Altri corsi di specializzazione attinenti l'attività lavorativa fino a un max di punti 4 complessivi da assegnare proporzionalmente alle ore di formazione, da attribuire secondo il grafico sotto riportato.



Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

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) che assume, unitariamente e distintamente, elementi valutativi non puntualmente attagliati alla specifica posizione economica prevista nell'ambito categoriale.

Appartengono alla categoria D i lavoratori con approfondite conoscenze pluri-specialistiche acquisibili con la laurea breve o specialistica, un grado di esperienza pluriennale, con necessità di continuo aggiornamento.

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

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
Risultati	50
Comportamenti organizzativi	40
Arricchimento professionale	10
T O T A L E	100

Valutazione dei risultati

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

Si valuta cosa è stato fatto..

Attribuisce ai vari obiettivi (permanent, particolari, personali di miglioramento) 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

Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

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)
Il servizio offerto o il prodotto realizzato 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 massima 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 tutte le scadenze, piena 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 (scostamenti oltre l'8%). L'efficienza è compromessa. Si riscontrano forti reclami	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.	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.	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.	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.

Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

2. Valutazione dei comportamenti 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 valutano 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	40
buono	32
medio	24
minimo	16
non adeguato	8

Segue la "Tabella di descrizione dei comportamenti organizzativi"

AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
<p>Area Specialistica</p> <p>MAX 10 punti complessivamente attribuibili e non esattamente ripartiti tra i tre fattori dell'area specialistica)</p>	<p>Competenze tecnico/pratiche</p> <p>Conoscenze professionali</p> <p>Interesse alla crescita professionale</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p>Area organizzativa</p> <p>MAX 10 punti (complessivamente attribuibili e non esattamente ripartiti tra i quattro fattori dell'area organizzativa)</p>	<p>Capacità decisionale</p> <p>Autonomia</p> <p>Orientamento al risultato</p> <p>Affidabilità</p>	<p>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.</p> <p>Si intende la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati, anche in assenza di precise procedure.</p> <p>Si intende inoltre la capacità di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove, di analizzare fattori critici e proporre soluzioni valutando impatti e rischi.</p> <p>Si intende la capacità di assicurare un elevato livello di attività finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi operativi o no.</p> <p>Si intende la costanza di comportamenti coscienti, rispettando obiettivi e vincoli temporali. E' la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto di tempi e costi</p>

<p>Area Gestionale</p> <p>MAX 10 punti (complessivamente attribuibili e non esattamente ripartiti tra i quattro fattori dell'area gestionale)</p>	<p>Gestione e sviluppo dei collaboratori</p> <p>Visione interfunzionale</p> <p>Capacità direttive</p> <p>Iniziativa</p>	<p>Si intende la capacità di valorizzare i collaboratori responsabilizzandoli al raggiungimento dei risultati. E' inoltre la capacità di delegare obiettivi/attività/incarichi, prestando attenzione alla congruenza tra le caratteristiche del compito e le capacità dei collaboratori</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>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</p>
<p>Area relazionale</p> <p>MAX 10 punti (complessivamente attribuibili e non esattamente ripartiti tra i tre fattori dell'area relazionale)</p>	<p>Collaborazione</p> <p>Gestione dei conflitti</p> <p>Reattività</p>	<p>Si intende la capacità di offrire ed ottenere collaborazione dai propri collaboratori e dai colleghi</p> <p>Si intende la capacità di affrontare e gestire situazioni che originano contrasti nei gruppi, con calma, equilibrio, assertività, riuscendo a trovare soluzioni negoziali</p> <p>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.</p>

Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

GRIGLIE DI SUPPORTO

AREA SPECIALISTICA

NON ADEGUATO (punti 0 – 2)	MINIMO (punti >2 – 4)	MEDIO (punti >4 – 6)	BUONO (punti >6 – 8)	ECCELLENTE (punti >8 – 10)
Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e pregiudicano l'operatività Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.	Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente 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,..). Le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

GRIGLIE DI SUPPORTO

AREA ORGANIZZATIVA

NON ADEGUATO (punti 0 – 2)	MINIMO (punti >2 –4)	MEDIO (punti >4 – 6)	BUONO (punti >6 – 8)	ECCELLENTE (punti >8 – 10)
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 necessità 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. 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 rispetto agli 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.

Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

GRIGLIE DI SUPPORTO

AREA GESTIONALE

NON ADEGUATO (punti 0 – 2)	MINIMO (punti >2 –4)	MEDIO (punti >4 – 6)	BUONO (punti >6 – 8)	ECCELLENTE (punti >8 – 10)
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 fee-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/incarichi. Svolge continua azione di crescita professionale.
Non opera in logica di processo ma di compartimento stagni. E' spesso conflittuale e tende a ragionare in logica "noi-loro".	Tende a superare la logica dei compartimenti 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 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 in 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.

Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

GRIGLIE DI SUPPORTO

AREA RELAZIONALE				
NON ADEGUATO (punti 0 – 2)	MINIMO (punti >2 – 4)	MEDIO (punti >4 – 6)	BUONO (punti >6 – 8)	ECCELLENTE (punti >8 – 10)
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

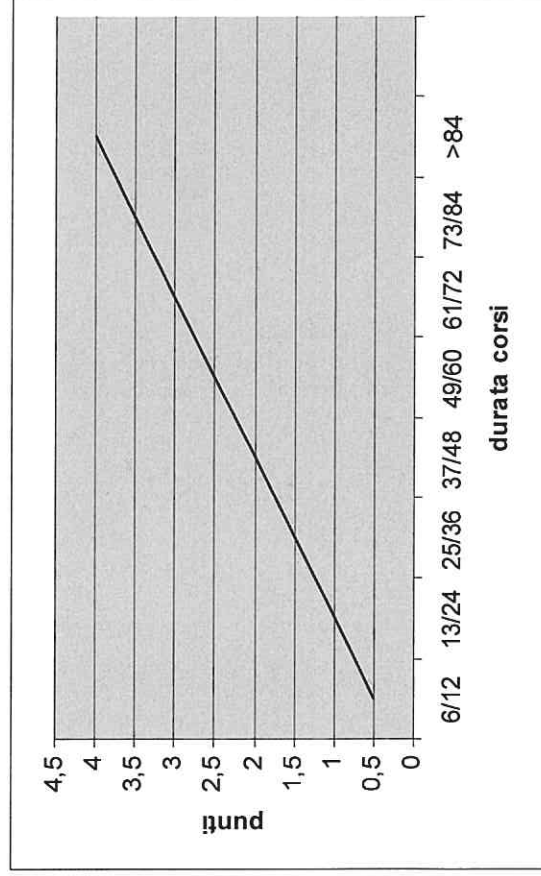
Categoria D, posizioni economiche D2, D3, D4, D5, D6

Arricchimento professionale

Il punteggio massimo attribuibile (10 punti) viene assegnato - esclusivamente per percorsi formativi rientranti e/o approvati nel contesto del piano formativo triennale - come segue:

- a) Corsi di specializzazione organizzati dall'Ente con esame finale – max 6 punti complessivi, 2 punti per ogni corso
- giudizio sufficiente punti 1
 - “ buono punti 1,5
 - “ ottimo punti 2

b) Altri corsi di specializzazione attinenti l'attività lavorativa fino a un max di punti 4 complessivi da assegnare proporzionalmente alle ore di formazione, da attribuire secondo il grafico sotto riportato.





CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

SCHEDA DI VALUTAZIONE – ANNO 2010

SETTORE:.....

DIPENDENTE SIG

CATEGORIA **A** / ECONOMICA

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI	PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50	
totale	50	

2) QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI		
AREA DEL SAPERE	1) Competenze tecno-pratiche	10	
AREA DELL'IMPEGNO	2) Orientamento al risultato	20	
	3) Affidabilità	20	
	totale	50	

TOTALE	100	
--------	-----	--

Note:

.....
.....
.....
.....
.....

IL DIPENDENTE

IL DIRIGENTE

Domodossola,



CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

SCHEDA DI VALUTAZIONE – ANNO 2010

SETTORE:.....

DIPENDENTE SIG

CATEGORIA **B** / ECONOMICA

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI	PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50	
Totale (1)	50	

2) QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI		
AREA DEL SAPERE	1) Competenze tecno-pratiche	15	
	2) Titoli culturali/professionali	5	
AREA DELL'IMPEGNO	3) Capacità operativa/decisionale e orientamento al risultato	15	
	4) Affidabilità	15	
Totale (2)		50	

TOTALE (1+2)	100	
---------------------	------------	--

Note:

.....

.....

.....

.....

.....

IL DIPENDENTE

IL DIRIGENTE

Domodossola,



CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

SCHEDA DI VALUTAZIONE – ANNO 2010

SETTORE:.....

DIPENDENTE SIG

CATEGORIA **B** / ECONOMICA

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI	PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50	
Totale (1)	50	

2) QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI		
AREA DEL SAPERE	1) Competenze tecno-pratiche	15	
	2) Titoli culturali/professionali	5	
AREA DELL'IMPEGNO	3) Capacità operativa/decisionale e orientamento al risultato	15	
	4) Affidabilità	15	
Totale (2)		50	

TOTALE (1+2)

100	
------------	--

Note:

.....
.....
.....
.....
.....

IL DIPENDENTE

IL DIRIGENTE

Domodossola,



CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

SCHEDA DI VALUTAZIONE – ANNO 2010

SETTORE:.....

DIPENDENTE SIG

CATEGORIA **C** / ECONOMICA

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Risultati ottenuti nelle prestazioni rese		50	
totale		50	

2) QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI		
AREA SPECIALISTICA	Competenze tecno-pratiche	10	
	Conoscenze professionali		
AREA ORGANIZZATIVA	Autonomia	15	
	Comportamento sul lavoro		
	Orientamento al risultato		
	Affidabilità		
AREA RELAZIONALE	Collaborazione	15	
	Orientamento all'utenza		
Totale (2)		40	

3) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Corsi di specializzazione con esame finale		6	
Altri Corsi di specializzazione attinenti l'attività lavorativa		4	
Totale (3)		10	
Totale (2+3)		50	
TOTALE (1+2+3)		100	

Note:.....
.....
.....

IL DIPENDENTE

IL DIRIGENTE

Domodossola,



CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

SCHEDA DI VALUTAZIONE – ANNO 2010

SETTORE:

DIPENDENTE SIG

CATEGORIA **D** / ECONOMICA

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI	PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50	
Totale (1)	50	

2) QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI		PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI		
AREA SPECIALISTICA	Competenze tecno-pratiche	10	
	Conoscenze professionali		
	Interesse alla crescita professionale		
AREA ORGANIZZATIVA	Capacità decisionale	10	
	Autonomia		
	Orientamento al risultato		
	Affidabilità		
AREA GESTIONALE	Gestione e sviluppo dei collaboratori	10	
	Visione interfunzionale		
	Capacità direttive		
	Iniziativa		
AREA RELAZIONALE	Collaborazione	10	
	Gestione dei conflitti		
	Reattività		
Totale (2)		40	

3) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	PUNTEGGIO PREVISTO MAX	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Corsi di specializzazione con esame finale	6	
Altri Corsi di specializzazione attinenti l'attività lavorativa	4	
Totale (3)	10	
Totale (2+3)	50	
TOTALE (1+2+3)	100	

Note:

IL DIPENDENTE

IL DIRIGENTE

Domodossola,