

Il sistema di valutazione delle prestazioni del Comune di Arzignano



Finalità, metodo e strumenti

1. LE FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il sistema di valutazione delle prestazioni nel Comune di Arzignano si pone quale momento qualificato di rinnovamento della gestione finalizzato a:

1. Coinvolgere responsabilmente gli operatori dell'ente negli obiettivi di sviluppo e nella razionalizzazione dei processi di erogazione dei servizi.
2. Determinare e sollecitare situazioni ed opportunità di massimo impiego delle risorse umane potenzialmente disponibili.
3. Valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate sulle quali fondare i percorsi di trasformazione dell'ente.
4. Verificare il livello di professionalità posseduta come azione finalizzata:
 - ◆ alla crescita delle capacità operative
 - ◆ alla affermazione e/o al recupero dell'autonomia
 - ◆ alla affermazione e/o al recupero della motivazione personale.
5. Rimuovere il sistema di valori dominante e consolidato ed affermare una nuova cultura che faciliti il cambiamento organizzativo.
6. Costituire base di riferimento il più possibile omogenea ed oggettiva per l'applicazione dei benefici economici accessori.

2. L'OGGETTO E IL METODO DI VALUTAZIONE

2.1 Principi base

Il metodo di valutazione è rivolto ad accertare il livello della prestazione dei singoli individui operanti all'interno dell'ente, rispetto a piani, criteri e parametri predefiniti, comunicati e discussi con il valutato.

Costituiscono oggetto della prestazione tutte le attività svolte dagli individui nell'ambito della propria attività lavorativa, sia che si riferiscano alla normale operatività che ad eventuali progetti speciali.

Ai fini della valutazione diventa fondamentale selezionare gli aspetti di maggior rilievo e più qualificanti delle singole prestazioni, in una logica di orientamento dei comportamenti verso gli aspetti ritenuti più critici e bisognosi di miglioramento.

2.2 Oggetto della valutazione

Ai fini della valutazione, possono essere individuate tre tipologie di riferimenti espressivi della prestazione fornita da una persona che ricopre una determinata posizione:

1. il grado di raggiungimento di **obiettivi** preventivamente attribuiti alla persona;
2. il livello di soddisfacimento di attese relative a **fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti**.

Per *obiettivi* si intendono:

- risultati attesi nel periodo di riferimento
- espressi sinteticamente ed associati a relativi indicatori di verifica
- riferiti ai diversi possibili aspetti qualificanti la prestazione: quantità e qualità di prestazioni/servizi, miglioramento dell'efficienza, introduzione di innovazioni, miglioramento del grado di soddisfazione degli utenti, miglioramento delle relazioni interne all'ente ecc., e concernenti sia la gestione ordinaria sia eventuali interventi di carattere straordinario.

Per *fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti* si intendono:

- aspetti qualitativi della prestazione attesi dell'organizzazione ed espressi al valutato, per il tramite del valutatore, sottoforma di fattori di valutazione;
- l'individuazione dei fattori deve rispondere ad una logica di focalizzazione sugli aspetti critici e di maggior rilievo rispetto alla specifica posizione presa in considerazione.

2.3 L'oggetto della valutazione per le diverse posizioni dell'ente

Il metodo di valutazione utilizza riferimenti differenti a seconda della tipologia di posizione ricoperta dal valutato e dalla partecipazione del medesimo ad eventuali iniziative di progetto.

In particolare, si individuano due gruppi di posizioni per i quali l'oggetto della valutazione si caratterizza come segue.

A. posizioni con contenuti di responsabilità e autonomia sulla gestione delle risorse

La valutazione si basa:

1. sulla individuazione di *obiettivi* da raggiungere;
3. sulla esplicitazione di fattori qualitativi espressivi di *capacità, competenze, comportamenti attesi*. sulla esplicitazione di fattori qualitativi espressivi di *capacità, competenze, comportamenti attesi*. I fattori sono in questo caso ricompresi in aree omogenee, che costituiscono il riferimento della valutazione. Di regola è opportuno, al fine di rendere conto degli aspetti più qualificanti della prestazione, che siano prese in considerazione contestualmente almeno tre aree, attribuendo alle stesse un peso percentuale relativo.

B. posizioni a prevalente contenuto esecutivo

La valutazione si basa:

1. sulla *specificazione del contributo fornito nell'ambito della partecipazione ad eventuali obiettivi assegnati*;

2. sulla esplicitazione di fattori qualitativi espressivi di *capacità, competenze, comportamenti attesi* opportunamente selezionati.

☞ Posto che l'utilizzo dell'una o dell'altra strada ha la finalità di rendere il metodo più aderente ai contenuti di lavoro del valutato, non avendo quindi nessun effetto di premio o penalizzazione a priori dello stesso, si ritiene preferibile non vincolare rigidamente la scelta del metodo facendo riferimento ai criteri di inquadramento del personale. In sostanza, la valutazione su obiettivi potrà essere condotta tutte le volte in cui gli stessi possono essere convenientemente definiti in relazione alle specifiche posizioni prese in considerazione.

2.3 Il metodo di valutazione: le regole e gli ambiti di applicazione

Come sopra indicato, la valutazione può basarsi su diversi elementi espressivi della prestazione fornita dal valutato. Il metodo deve quindi permettere di basare la valutazione su combinazioni differenti di tali elementi, in relazione alla specifica situazione di ciascun valutato.

Per tali ragioni, pur applicando lo stesso metodo a tutte le posizioni, sono previsti accorgimenti tecnici che permettono di differenziare l'applicazione quando rilevante.

Sono in particolare possibili le situazioni di seguito descritte.

A. posizioni con contenuti di responsabilità e autonomia sulla gestione delle risorse:

- **la valutazione avviene:**

1. sulla componente obiettivi, alla quale viene attribuito un peso percentuale pari al 70% sulla valutazione complessiva;
2. sulla componente relativa ai fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti, alla quale viene attribuita un'incidenza pari al 30% sulla valutazione complessiva.

B. posizioni a prevalente contenuto esecutivo:

- **la valutazione avviene:**

1. sulla base del contributo fornito nell'ambito della partecipazione ad obiettivi eventualmente assegnati. Questa valutazione concorre a determinare la valutazione complessiva ma non può assumere un peso superiore al 30%.
2. sulla base dei fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti (peso pari a 100% meno il peso attribuito alla parte di cui al punto precedente).

3. GLI STRUMENTI: LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Gli strumenti necessari per l'applicazione del metodo sono le schede di valutazione. Esistono due differenti tipi di schede, uno per ciascuno dei gruppi di posizioni precedentemente individuato:

1. scheda di valutazione della prestazione di persone che ricoprono posizioni con contenuti di responsabilità e autonomia sulla gestione di risorse;
2. scheda di valutazione della prestazione di persone che ricoprono posizioni a prevalente contenuto esecutivo.

La scheda numero 2 è integrata da una specifica parte relativa alla valutazione del contributo fornito nell'ambito della partecipazione ad eventuali obiettivi.

Ciascuna scheda è riportata in allegato ed è corredata da un'apposita guida tecnica alla compilazione e alla determinazione delle valutazioni intermedie e complessive. Di seguito si riportano comunque le fasi logiche della valutazione:

Fase 1 (entro il mese di gennaio)

Per la scheda 1

- assegnazione obiettivi
- determinazione del peso percentuale dei singoli obiettivi
- specificazione dei parametri di misurazione dei risultati
- individuazione delle aree relative ai fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti; selezione dei fattori maggiormente significativi
- determinazione del peso percentuale attribuito alle aree
- firma della scheda da parte di valutatore e valutato

Per la scheda 2

- selezione dei fattori espressivi del contributo ad eventuali obiettivi e del loro peso percentuale
- selezione dei fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti
- determinazione del peso percentuale attribuito ai singoli fattori
- firma della scheda da parte di valutatore e valutato

Fase 2 (entro il mese di luglio)

- determinazione valutazione intermedia (quando prevista o rilevante)

Fase 3 (entro fine anno)

- determinazione delle valutazioni finali relative alla componente obiettivi

- determinazione delle valutazioni finali relative alle singole aree e alla componente relativa ai fattori espressivi di capacità, competenze e comportamenti
- determinazione della valutazione complessiva
- redazione delle altre parti della scheda
- firma della scheda da parte di valutatore e valutato

4. I VALUTATORI

Tutti i dipendenti del Comune saranno soggetti a valutazione della prestazione.

La responsabilità della valutazione è attribuita ai dirigenti per quanto riguarda il personale ad esso assegnato.

☞ *Il sistema progettato presuppone tuttavia che altri soggetti all'interno dell'ente assumano la veste di valutatori e precisamente tutti coloro che abbiano funzioni di coordinamento del personale. In questo caso il dirigente assume la veste di garante della corretta e congruente applicazione della metodologia di valutazione, confrontandosi eventualmente con i valutatori di livello inferiore qualora emergano distorsioni applicative.*

5. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il momento qualificante e più rilevante del processo di valutazione è ad inizio periodo. E' in questa fase che devono essere discussi ed identificati gli obiettivi ed i fattori comportamentali che costituiranno oggetto di valutazione della prestazione nel corso dell'anno.

Qualora nel corso dell'anno si verificano eventi eccezionali, imprevisti ed imprevedibili (e solo in questo caso), è possibile rinegoziare la prestazione attesa, ad esempio modificando il quadro degli obiettivi assegnati, su richiesta del valutato o su iniziativa del valutatore. Ciò può avvenire, quando necessario, attraverso uno specifico incontro ed è opportuno che trovi formalizzazione sulle schede con esplicitazione delle cause alla base della modifica.

E' inoltre importante che i valutatori tengano sotto controllo l'andamento della prestazione durante il periodo di riferimento, in modo da rendere il valutato consapevole della rispondenza o meno della propria prestazione rispetto a quanto inizialmente deciso. In questo modo, la valutazione finale appare molto meno complessa e si pone come momento di chiusura di un ciclo di valutazione che in realtà si è svolto durante tutto l'anno.

Dal punto di vista temporale si ritiene opportuno che:

- le schede di valutazione per la parte relativa alle prestazioni attese siano compilate entro il mese di gennaio di ogni anno in sede di colloquio individuale fra valutatore e valutato almeno per quanto concerne le posizioni di responsabilità;
- sia previsto un momento di verifica intermedio entro la fine del mese di luglio anche con modalità semplificate;
- si chiuda il ciclo della valutazione entro il mese di gennaio dell'anno successivo sempre attraverso un colloquio individuale e contestualmente si riapra il ciclo per l'anno successivo.

6. L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI ED IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DEGLI INCENTIVI

6.1 L'attribuzione dei punteggi

La valutazione avviene in base ad una scala numerica da 1 a 6 secondo la seguente logica:

- punteggio 1: prestazione inadeguata;
- punteggio 2: prestazione al di sotto delle attese (sotto il 50% di quanto concordato);
- punteggio 3: prestazione non completamente in linea con le attese (sufficiente);
- punteggio 4: prestazione in linea con le attese (rispondente a quanto concordato);
- punteggio 5: prestazione superiore alle attese (oltre quanto concordato);
- punteggio 6: prestazione di rilievo particolare e straordinario (di natura eccezionale).

Qualora si renda necessario differenziare in maniera più puntuale la valutazione dei diversi elementi, il valutatore può utilizzare punteggi intermedi (+0,5), fatti salvi i limiti minimi (1) e massimi (6) della scala.

I punteggi sono attribuiti:

- per ogni obiettivo
- per ogni area espressiva dei fattori di capacità/competenza/comportamento o, nel caso delle posizioni a prevalente contenuto esecutivo, per i singoli fattori.

La valutazione finale, secondo il meccanismo di calcolo previsto nelle schede, è il risultato della media delle valutazioni, ponderate in relazione allo specifico peso attribuito, dei piani sopra considerati o di quelli effettivamente presenti.

6.2 Il raccordo con il sistema di incentivazione

3. Retribuzione accessoria legata alla produttività (personale non dirigente)

Per quanto concerne il collegamento con la valutazione s'ipotizza:

- di suddividere il fondo per l'incentivazione della produttività generale tra i diversi settori della struttura organizzativa, attribuendone la responsabilità al singolo dirigente. Le risorse per la produttività quantificate annualmente saranno ripartite per centro di responsabilità, in proporzione al numero dei dipendenti a tempo indeterminato assegnati, tenendo conto della durata del rapporto e della percentuale di prestazione lavorativa se trattasi di profilo costituito a tempo parziale, e sul parametro della categoria d'inquadramento del personale assegnato, aggiornato come riportato nella tabella di seguito riportata:

POSIZIONI ECONOMICHE DELLA CATEGORIA A	A1	A2	A3	A4	A5
PARAMETRI MOLTIPLICATORI ASSOCIATI AD OGNI POSIZIONE ECONOMICA	1,000	1,013	1,035	1,053	1,075

POSIZIONI ECONOMICHE DELLA CATEGORIA B	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
PARAMETRI MOLTIPLICATORI ASSOCIATI AD OGNI POSIZIONE ECONOMICA	1,057	1,075	1,117	1,134	1,153	1,173	1,218

POSIZIONI ECONOMICHE DELLA CATEGORIA C	C1	C2	C3	C4	C5
PARAMETRI MOLTIPLICATORI ASSOCIATI AD OGNI POSIZIONE ECONOMICA	1,192	1,221	1,255	1,295	1,342
PARAMETRI MOLTIPLICATORI PER POLIZIA LOCALE CHE TENGONO CONTO DELL'INDENNITA' DI VIGILANZA	1,255	1,284	1,318	1,357	1,405

POSIZIONI ECONOMICHE DELLA CATEGORIA D	D1	D2	D3	D4	D5	D6
PARAMETRI MOLTIPLICATORI ASSOCIATI AD OGNI POSIZIONE ECONOMICA	1,297	1,361	1,492	1,556	1,625	1,737
PARAMETRI MOLTIPLICATORI PER POLIZIA LOCALE CHE TENGONO CONTO DELL'INDENNITA' DI VIGILANZA	1,360	1,424	1,555	1,618	1,688	1,800

- di attribuire il premio soltanto alle prestazioni che conseguano nella scheda di valutazione individuale una valutazione finale complessiva superiore alla soglia di punteggio 2;
- di assegnare gli incentivi in misura proporzionale ai punteggi ottenuti in relazione alla capienza complessiva dei singoli fondi, dopo aver applicato alla valutazione finale complessiva, oltre la soglia sopra indicata, il parametro correttivo correlato alla categoria e posizione economica di inquadramento di cui alla tabella riportata nella presente pagina, elaborata sulla base delle voci fisse e continuative della posizione economica stessa.

Scheda 1

Valutazione del personale in posizione con contenuti di responsabilità e autonomia sulla gestione delle risorse – guida alla compilazione

Inizio periodo (entro Gennaio)

Azioni necessarie

1. Colloquio tra valutatore e valutato
2. Individuazione obiettivi
3. Individuazione parametri di verifica per ciascun obiettivo
4. Attribuzione pesi % a ciascun obiettivo
5. Individuazione aree di competenze/capacità e relativi pesi %, scelta dei fattori
6. Esplicitazione al collaboratore
7. Firma di valutatore e valutato

Metà periodo (entro luglio)

Azioni necessarie

8. riflessione sull'andamento della valutazione tra valutatore e valutato;
9. determinazione valutazione intermedia sulla parte obiettivi;

Fine periodo (entro l'anno)

Azioni necessarie

10. Colloquio tra valutatore e valutato;
11. Verifica grado di raggiungimento obiettivi tramite riscontro con i parametri;
12. Attribuzione valutazione sui singoli obiettivi tramite la scala 1-6
13. Calcolo valore ponderato del punteggio singoli obiettivi
14. Determinazione valutazione finale su obiettivi (A) come somma dei singoli punteggi ponderati
15. Valutazione sulle aree di capacità, competenze, comportamenti
16. Eventuale valutazione descrittiva
17. Attribuzione punteggi all'area e calcolo punteggio ponderato di ciascuna area
18. Determinazione valutazione finale su aree (B) come somma dei singoli punteggi ponderati di area
19. Calcolo valutazione di sintesi ponderata secondo la formula $(Ax70\%) + (Bx30\%)$
20. Compilazione parti a disposizione delle osservazioni di valutato e valutatore
21. Individuazione di azioni relative alle aree di miglioramento
22. Firma da parte di valutato, valutatore e dirigente responsabile

1. OBIETTIVI ASSEGNATI (quadri)								
Inizio periodo di valutazione			Valutazione intermedia			Valutazione finale		
Obiettivi assegnati	Peso %	Parametri di verifica	<	=	>	Valore del parametro riscontrato	Valutazione finale sintetica	Punteggio finale ponderato
Legati alla prestazione individuale								0
	20						4,0	0,8
	40						5,0	2
								0
Legati alla partecipazione a obiettivi di miglioramento o strategici								
	10						6,0	0,6
	30						5,5	1,65
								0
Totale pesi								0
							Totale A	5,050
2) VALUTAZIONE DELLE CAPACITA', COMPETENZE E COMPORTAMENTI (posizioni con responsabilità e autonomia)								
Aree e fattori	Scelta fattori	Peso % area	Valutazione descrittiva (facoltativa)	Valutazione area (1 a 6)	Punteggio ponderato			
Competenze professionali detenute								
1. Competenze detenute rispetto alla professionalità richiesta dal ruolo;								
2. Conoscenza base di sistemi, pratiche, procedure e metodologie diffusi nell'organizzazione;	X	30		1,0	0,300			
3. Conoscenza delle connessioni tra il proprio ruolo e quello degli altri nel contesto in cui opera								
4. Capacità di sviluppare la professionalità posseduta approfondendo le proprie conoscenze								
contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza								
apporto partecipativo allo svolgimento delle attività assegnate al centro di costo di appartenenza		20		6,0	1,200			
Capacità professionali dimostrate								
1. Capacità di tradurre in soluzioni tecnico-operative le indicazioni ricevute dai responsabili gerarchici;								
2. Capacità di operare nel rispetto del quadro normativo applicabile alla singola fattispecie;	10			5,0	0,500			
3. Capacità di gestire e sviluppare le risorse umane affidate;								
4. Sensibilità economica (attenzione costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza.								
Autonomia e responsabilità								
1. Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia;								
2. Capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile;	X	10		5,0	0,500			
3. Capacità di organizzare il lavoro proprio e dei collaboratori in sintonia con gli indirizzi ricevuti e i tempi prefissati;								
4. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione.								
5. Capacità di monitorare l'andamento dell'attività e della spesa, suggerendo eventuali interventi correttivi nello svolgimento delle attività e nello sviluppo degli interventi								
Relazioni interne all'ente								
1. Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi nel proprio ambito organizzativo;								
2. Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con gli altri membri dell'organizzazione;	X	10		4,0	0,400			
3. Disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo;								
4. Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività.								
Relazioni esterne all'ente								
1. Capacità di ascoltare i destinatari della propria attività e di "personalizzare" la propria prestazione in funzione delle differenti esigenze;	X	10		5,5	0,550			
2. Capacità di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con gli interlocutori esterni;								
3. Attenzione alla qualità dei servizi e delle relative modalità di erogazione;								
4. Capacità di fungere da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura e soggetti esterni.								
Sostegno al processo di riorganizzazione								
1. Capacità di supportare l'avvicinarsi dei cambiamenti organizzativi all'interno del proprio servizio contribuendo a far superare eventuali resistenze;								
2. Capacità di individuare e valutare i problemi connessi al rinnovamento organizzativo e di proporre soluzioni costruttive;	10			5,0	0,500			
3. Capacità di adattamento alle modifiche organizzative in atto.								
4. Capacità di suscitare e diffondere, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione.								
Totale								
							Totale B	3,950
							3,950	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE			X+Y	X=TOTALI	3,535			
				Y=TOTALI	1,185			
					4,720			

1) VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE:

Si effettua alla fine del periodo di valutazione sulla base delle valutazioni registrate nelle due componenti

Valutazione relativa alla componente obiettivi	Peso percentuale attribuito alla componente obiettivi sul totale	Punteggio ponderato componente obiettivi
A	70%	$X = (A \times 70\%) =$
Valutazione relativa alla componente capacità, competenze e comportamenti	Peso percentuale attribuito alla componente capacità, competenze e comportamenti sul totale	Punteggio ponderato componente capacità, competenze e comportamenti
B	30%	$Y = (B \times 30\%) =$
Valutazione complessiva della prestazione X+Y		= _____

Osservazioni da parte del valutatore

Osservazioni da parte del Nucleo di valutazione

Possibili azioni per il miglioramento della prestazione

1. Interventi formativi

2. Modifica delle condizioni organizzative

3. Modifica del contenuto della posizione

n. Altri interventi

<p>Firma del valutato</p> <hr/>	<p>Il Nucleo di valutazione</p> <hr/> <hr/> <hr/>
---------------------------------	---

Data _____

Possibili azioni per il miglioramento della prestazione

1. Interventi formativi

2. Modifica delle condizioni organizzative

3. Modifica dei compiti assegnati

4. Affiancamento di altri colleghi o superiori

5. Partecipazione a gruppi di progetto

n. Altri interventi

Firma del valutato	Firma del valutatore	Firma del dirigente responsabile
_____	_____	_____

Data _____

Scheda 2

Valutazione del personale in posizione a prevalente contenuto esecutivo – guida alla compilazione

Inizio periodo (entro Gennaio)

Azioni necessarie

1. Verifica partecipazione del valutato ad eventuali obiettivi
2. Attribuzione peso % ai singoli obiettivi ai quali il valutato partecipa (S) (max 30%)
3. Scelta dei fattori da utilizzare per la valutazione sulla normale attività
4. Determinazione peso % alla componente legata alla normale attività (Z) = (100 – S)
5. Attribuzione pesi % ai singoli fattori (totale Z)
6. Firma di valutatore e valutato

Metà periodo (entro luglio)

Azioni necessarie

7. (eventuale) riflessione sull'andamento della valutazione tra valutatore e valutato;

Fine periodo (entro l'anno)

Azioni necessarie

8. Compilazione della parte relativa agli obiettivi assegnati indicando il punteggio per ciascun progetto secondo la scala da 1 a 6;
9. Calcolo del punteggio ponderato per ciascun obiettivo e del punteggio totale (A) come somma dei singoli punteggi ponderati
10. Valutazione del contributo prestato nell'ambito della normale attività tramite la scala 1-6
11. Compilazione della parte relativa alla normale attività indicando il punteggio per ciascun fattore
12. Calcolo del punteggio ponderato per ciascun fattore e del punteggio totale (B) come somma dei singoli punteggi ponderati
13. Calcolo valutazione di sintesi ponderata secondo la formula $(AxS) + (BxZ)$
14. Compilazione parti a disposizione delle osservazioni di valutato e valutatore
15. Individuazione di azioni relative alle aree di miglioramento
16. Firma da parte di valutato, valutatore e dirigente responsabile

OBIETTIVI				
	Legati alla partecipazione a obiettivi di miglioramento o strategici	Peso %	Valutazione sintetica (da 1 a 6)	Punteggio finale ponderato
		10	2,0	0,2
		10	2,0	0,2
		10	2,0	0,2
				0
	Totale pesi (deve essere minore od uguale a 30)	30	Totale A	0,6
NORMALE ATTIVITA'				
	Prestazioni effettuate nell'ambito della normale attività - FATTORI	Peso % del fattore	Valutazione sintetica (da 1 a 6)	Punteggio finale ponderato
1	apporto partecipativo allo svolgimento delle attività assegnate al centro di costo di appartenenza	20	6,0	1,200
2	Abilità tecnico-operativa nello svolgimento dei compiti	20	5,0	1
3	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti;	10	4,0	0,4
4	Quantità di lavoro svolta;	15	5,0	0,75
5	Iniziativa ed intraprendenza;	25	6,0	1,5
6	Autonomia nello svolgimento dei compiti;			0
7	Flessibilità nello svolgimento dei compiti;			0
8	Capacità di relazionarsi con i colleghi;			0
9	Capacità di relazionarsi con persone esterne all'ente;			0
10	Capacità di comprendere e rispettare norme, regole e disposizioni;			0
11	Capacità di lavorare in gruppo;			0
12				0
13				0
14				0
15				0
	Totale pesi (100-peso assegnato agli obiettivi di miglioramento o strategici)	70	Totale B	4,850
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE		X+Y=A+B	5,450	

2) VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE:

Si effettua alla fine del periodo di valutazione sulla base delle valutazioni registrate nelle due componenti

Valutazione relativa alla partecipazione ad obiettivi	Peso percentuale attribuito alla componente obiettivi sul totale	Punteggio ponderato componente obiettivi
A	S = (minore o uguale a 30%)	X = (A x S) =
Valutazione relativa alla normale attività	Peso percentuale attribuito alla componente capacità, competenze e comportamenti sul totale	Punteggio ponderato componente capacità, competenze e comportamenti
B	Z = (100 – S) =	Y = (B x Z) =
Valutazione complessiva della prestazione X+Y		= _____

Osservazioni da parte del valutatore

Osservazioni da parte del valutato

Possibili azioni per il miglioramento della prestazione

1. Interventi formativi

2. Modifica delle condizioni organizzative

3. Modifica dei compiti assegnati

4. Affiancamento di altri colleghi o superiori

5. Partecipazione a gruppi di progetto

n. Altri interventi

Firma del valutato	Firma del valutatore	Firma del dirigente responsabile
_____	_____	_____