

## **- CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI -**

### **INDICE**

<b>1. Cos'è la valutazione</b>	<b>pag. 12</b>
<b>2. Obiettivi della valutazione</b>	<b>pag. 12</b>
<b>3. Che cosa si valuta</b>	<b>pag. 13</b>
<b>4. Avvertenze nella valutazione</b>	<b>pag. 13</b>
<b>5. Chi valuta</b>	<b>pag. 14</b>
<b>6. Chi è valutato</b>	<b>pag. 14</b>
<b>7. Come si valuta</b>	<b>pag. 15</b>
<b>8. Come si comunica la valutazione</b>	<b>pag. 18</b>
<b>9. Iter di lavoro per il colloquio di valutazione</b>	<b>pag. 19</b>
<b>10. Scheda di valutazione personale per le P.E.O.</b>	<b>pag. 21</b>
<b>11. Scheda di valutazione delle prestazioni</b>	<b>pag. 22</b>

- 1 -

## COS'E' LA VALUTAZIONE

E' uno dei più importanti strumenti di gestione delle risorse umane e non un semplice meccanismo di erogazione dell'incentivo economico.

- 2 -

## OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

<b>OBIETTIVI DELL'ENTE PUBBLICO</b>	DEFINIRE UNO STILE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE <ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilità dei capi settore;</li><li>- Parametri omogenei di giudizio (la scheda di valutazione);</li><li>- Comunicazione e discussione con gli interessati</li></ul>
	MIGLIORARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE PROFESSIONALI
	RACCOGLIERE INDICAZIONI PER L'ATTIVITA' DI ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE
<b>OBIETTIVI DEL VALUTATORE</b>	ESERCITARE LE FUNZIONI DI COORDINAMENTO, GUIDA E SVILUPPO DEI COLLABORATORI
	MIGLIORARE L'ESAME DELLA SITUAZIONE ORGANIZZATIVA (RAPPORTO TRA OBIETTIVI E RISORSE PROFESSIONALI)
	INDIVIDUARE I PUNTI DEBOLI DELLA PROPRIA UNITA' ORGANIZZATIVA (DISTRIBUZIONE OTTIMALE DELLE RISORSE IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI)
	VERIFICARE IL PROPRIO STILE DI GESTIONE

<b>OBIETTIVI DEL VALUTATO</b>	TROVARE OCCASIONE PER PARLARE DEI PROBLEMI ATTUALI E DEI POSSIBILI PROGRAMMI FUTURI (AUTOREALIZZAZIONE)
	VERIFICARE QUALITA' E QUANTITA' DELLA PROPRIA PRESTAZIONE PROFESSIONALE (CONFRONTANDO I RISULTATI ED OBIETTIVI ED OTTENERE RISPOSTA AL BISOGNO DI RICONOSCIMENTO)

- 3 -

### CHE COSA SI VALUTA

OGGETTO REALE DELLA VALUTAZIONE E' LA PRESTAZIONE

Per “**PRESTAZIONE**” si intende **ciò** che la persona fa e **come** lo fa, rispetto ai compiti assegnati e ai **risultati** che un'organizzazione si aspetta dalla sua attività di lavoro.

### 3.1- VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La valutazione delle prestazioni tende a misurare il reale contributo fornito dalla persona che ricopre una determinata posizione di lavoro, confrontando gli obiettivi prefissati (o i compiti richiesti) per il periodo considerato, con i risultati raggiunti (o i comportamenti posti in essere).

- 4 -

### AVVERTENZE NELLA VALUTAZIONE

Nella valutazione occorre aver riguardo a:

PRESTAZIONE	PASSATO	CIO' CHE L'INDIVIDUO HA FATTO
I	I	I
I	I	I
I	I	I

**E NON  
PERSONA**

**E NON  
ORA**

**E NON  
COM'E'**

L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEVE SEMPRE FAR RIFERIMENTO A:

- FATTI GESTIONALI;
- EFFETTI GESTIONALI DEI COMPORTAMENTI

E NON ALLE CARATTERISTICHE PERSONALI IN SE'

#### **4.1 – ELEMENTI DI DISTORSIONE DELLA VALUTAZIONE**

**... ovvero gli errori da evitare**

EFFETTO ALONE:

QUANDO IL VALUTATORE SI LASCIA INFLUENZARE DA UN SINGOLO FATTORE DI VALUTAZIONE, FACENDO DIPENDERE DA QUESTO TUTTA LA VALUTAZIONE.

STANDARDIZZAZIONE:

QUANDO IL VALUTATORE ASSEGNA AL VALUTATO SEMPRE IL MEDESIMO PUNTEGGIO PER OGNI FATTORE DI VALUTAZIONE.

INFLUENZA DEI PREGIUDIZI:

QUANDO IL VALUTATORE INTERPRETA LE AZIONI COMPIUTE DAL VALUTATO CON MODALITA' AGGANCIATE A STEREOTIPI (E' GIOVANE, E' DONNA, NON E' LAUREATO, E' MERIDIONALE, ECC...)

INFLUENZA DELLA MANSIONE:

QUANDO IL VALUTATORE ANZICHE' PRENDERE IN CONSIDERAZIONE LA PRESTAZIONE DEL VALUTATO SI RIFERISCE ALLA MANSIONE A LUI AFFIDATA.

INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI:

QUANDO IL VALUTATORE TENDE A RIALLACCIARSI A VALUTAZIONI GIÀ ELABORATE IN PRECEDENZA PIUTTOSTO CHE BASARSI SULLE PRESTAZIONI ATTUALI.

**- 5 -**

## **CHI VALUTA**

Responsabile del processo di valutazione è il Responsabile del Servizio.

**- 6 -**

## **CHI E' VALUTATO**

Nell'anno considerato devono essere valutati tutti i dipendenti di ruolo che non hanno beneficiato della progressione orizzontale nell'ultimo biennio e che nel corso dell'esercizio abbiano prestato servizio per almeno 100 giorni.

**- 7 -**

## **COME SI VALUTA**

### **LA POSIZIONE**

Premesso, come si è già detto, che oggetto della valutazione è la prestazione, essa va considerata in relazione alla posizione ricoperta dal dipendente.

LE AREE DI VALUTAZIONE (o parametri)

Sono gli elementi che compongono la posizione e rappresentano il riferimento per la valutazione delle prestazioni, ossia gli indicatori che consentono di verificare se le prestazioni sono state svolte in linea con le finalità della posizione.

Si individuano 4 aree di valutazione:

**KNOW-HOW**  
Cosa sapere  
applicare

**EFFICACIA**  
Cosa ottenere

<b>AREA DELLE COMPETENZE SPECIALISTICHE</b>	<b>AREA AUTONOMIA/ RISULTATI</b>
AREA DELLE COMPETENZE PROCEDURALI	<b>AREA GESTIONALE RELAZIONALE</b>

**EFFICIENZA**  
Come fare

**RELAZIONI**  
Come interagire

Le declaratorie delle 4 aree di valutazione sono le seguenti:

### **COMPETENZA SPECIALISTICA**

- Grado di conoscenza ed esperienze professionali per ricoprire in maniera efficace la posizione e conseguente applicazione nello svolgimento della propria attività;
- Grado di capacità espressa nell’analizzare e sintetizzare le problematiche e i differenti dettagli del proprio lavoro;
- Grado di interesse nel seguire e sviluppare nuove soluzioni tecnico – professionali che possano essere applicate tenendo conto dei limiti dell’organizzazione;

### **COMPETENZE PROCEDURALI**

- Capacità di interpretare correttamente e di rispettare le norme interne ed esterne all’organizzazione;
- Grado di precisione, accuratezza e rispetto delle prescrizioni fornite per l’espletamento del proprio lavoro;

- Grado di disponibilità e continuità di impegno mostrato nel rispetto dei tempi e delle scadenze tipiche della propria attività;
- Grado di interesse, attività svolte e suggerimenti operativi per l'eliminazione degli sprechi e il miglioramento dell'efficienza del proprio settore.

### **ATTIVITA' GESTIONALE E RELAZIONALE**

- Capacità di affrontare e risolvere in maniera tempestiva ed efficace le situazioni ed i relativi problemi assumendo, in relazione al grado di autonomia della posizione, le conseguenti decisioni con la dovuta prontezza;
- Capacità di operare in situazioni di tensione o conflittuali, mantenendo equilibrio e lucidità con stabilità e continuità di prestazioni;
- Grado di disponibilità e capacità nell'interagire con le altre funzioni e con i colleghi con spirito di collaborazione;
- Capacità di ispirare fiducia e generare un'impressione favorevole verso i colleghi e l'utenza.

### **AREA DELL'AUTONOMIA/RISULTATI**

- Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarla al conseguimento degli obiettivi propri dell'unità;
- Prontezza e disponibilità espresse nell'assumere e gestire con autonomia e senza particolari sollecitazioni esterne le attività proprie ed eventualmente quelle delegate;
- Grado di capacità espressa nel far propri gli obiettivi dell'unità e nel coinvolgersi in prima persona per contribuire ai risultati del gruppo, stimolando la partecipazione ed individuando e risolvendo eventuali problemi;
- Grado di contributo e sforzo attuato per soddisfare le aspettative dell'utenza riducendo il numero di disservizi e le conseguenti lamentele nei confronti della propria unità.

### **LA PONDERAZIONE (pesi percentuali)**

E' la prima operazione da compiere nel processo di valutazione e consiste nell'attribuire un peso percentuale ad ogni singola area di valutazione.

### **I LIVELLI DI VALUTAZIONE (giudizi)**

A ciascuna area di valutazione dovrà quindi essere attribuito uno dei seguenti giudizi:

**AGGETTIVI/FRASI ADATTABILI ALLE “CAPACITA’”,  
“GRADO DI PRESENZA”, ... IN RIFERIMENTO AI  
VARI LIVELLI DI VALUTAZIONE**

**SCARSO**

- Tendenzialmente inadeguata
- Alquanto precaria
- Carente/instabile
- Non riesce ad esprimere sufficiente capacità di ...
- Decisamente limitata appare (è)

**ADEGUATO**

- Quasi del tutto rispondente
- Nel complesso accettabile – adeguato
- Sufficiente capacità di ... - moderato
- Segnali sostanzialmente stabili di ...

**DISCRETO**

- Discreto – un po’ (lievemente) superiore alla media
- Più che sufficiente
- Soddisfacente

**BUONO**

- Buono – positivo – continui segnali di ...
- Da molte garanzie di...
- Efficace – egregio
- In maniera costante – presenza stabile di ...
- Rendimento costante al rendimento generale atteso da individui ben addestrati

**OTTIMO**

- Rendimento superiore, decisamente e costantemente più alto del rendimento generale richiesto
- Ottimo – molto elevato
- Molto superiore alle attese
- Esprime le proprie capacità nel migliore dei modi
- Assolutamente affidabile

**ECCELLENTE**

- Che si innalza sugli altri
- Da in assoluto le maggiori garanzie di costanza ed affidabilità nel...



- Livello costantemente alto
- Rendimento eccezionale
- Di rilievo assolutamente esemplare
- Al massimo livello

## FASCE RETRIBUTIVE E SCAGLIONI DI PUNTEGGIO

Il giudizio finale corrisponderà ad una delle seguenti fasce retributive percentualmente individuate:

<b>45</b>	<b>60</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Premesso che il punteggio finale sarà compreso tra 30 e 100, il rapporto tra fasce retributive e scaglioni di punteggio è il seguente:

Da 30	A 45	30%	ADEGUATO
Da 46	A 65	60%	DISCRETO
Da 66	A 85	85%	BUONO
Da 86	A 90	90%	OTTIMO
Da 91	A 100	100%	ECCELLENTE

## LA SCHEDA E LA METODOLOGIA

La scheda di valutazione si compone di due parti:

1. una parte costituisce lo strumento esclusivamente riservato al Responsabile del Servizio, sul quale questi applica la metodologia di valutazione e giunge alla determinazione del punteggio finale. Quest'ultimo si calcola moltiplicando la percentuale attribuita a ciascuna area di valutazione per il coefficiente connesso al giudizio assegnato ad ognuna di esse. La somma dei 4 punteggi parziali darà un totale che dovrà essere diviso per 100: si avrà così il punteggio finale. Verificando in quale scaglione di punteggio si colloca il punteggio finale, si avrà la fascia retributiva da attribuire al dipendente.

2. L'altra parte dovrà riportare, per ogni area di valutazione, il giudizio articolato e motivato che il Dirigente intende attribuire al lavoratore e la fascia retributiva nella quale questi si colloca.

Questa parte della scheda è quella che il Responsabile di Servizio dovrà presentare al lavoratore durante il colloquio.

E' previsto uno spazio nel quale il dipendente potrà fare osservazioni e note.

Egli deve comunque firmare la scheda per presa visione.

Va ricordato che, in base all'accordo sindacale, il Responsabile del Servizio è tenuto a motivare per iscritto, su richiesta del dipendente, la valutazione espressa.

## **COME SI COMUNICA LA VALUTAZIONE** **(il colloquio)**

Uno dei momenti fondamentali della valutazione è

### **Il colloquio**

Per il Responsabile del Servizio il colloquio costituisce non solo il mezzo per comunicare la valutazione, ma soprattutto uno strumento irrinunciabile di gestione delle risorse umane.

### **IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

#### **OBIETTIVO**

- Fare diagnosi della prestazione

**MIGLIORARE LE  
PRESTAZIONI**

basandosi sui punti  
chiave

- Individuare le aree di miglioramento e le azioni conseguenti
- Individuare le attese future e le modalità di raggiungimento

Attraverso una relazione:

- Trasparente e realistica
- Basata su fatti, dati, circostanze
- In grado di supportare la crescita delle capacità e delle competenze del valutato

### **ITER DI LAVORO PER IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

#### **FASE**

#### **ATTIVITA' NECESSARIE**

##### **1. Preparazione del colloquio**

Riesaminare tutte le informazioni raccolte durante il periodo di valutazione.

##### **2. Apertura del colloquio creazione di un clima collaborativi**

Presentare e ricordare lo scopo del colloquio.  
Definire la scaletta e la durata.

- |   |  |
|---|--|
| <b>3. Focalizzazione della posizione</b>                                | Definire cosa significano le aree di attività in termini di comportamenti e obiettivi.   |
| <b>4. Analisi di ogni singola area di attività</b>                      | Motivare le valutazioni espresse portando dati, fatti ed esempi.<br>Limitare il discorso sui punti essenziali.<br>Spingere e ricercare cause e non giustificazioni.<br>Ricordarsi che non è necessario convincere ad ogni costo. |
| <b>5. Valutazione di sintesi per area di attività</b>                   | Comunicare la valutazione espressa evitando di compilare la scheda insieme al valutato.  |
| <b>6. Definizione di ipotesi di miglioramento per ogni singola area</b> | Prospettare ipotesi d'intervento per il miglioramento delle prestazioni per lo sviluppo delle capacità e competenze.   |
| <b>7. Conclusioni del colloquio in chiave propositiva</b>               | Stabilire che cosa fare congiuntamente.<br><br>Raccogliere i vari temi emersi e farne una sintesi significativa.<br>Individuare i comportamenti e gli obiettivi per il prossimo periodo.   |

– Le cose che i valutatori efficaci tendono a non fare (fanno di meno) nel corso del colloquio sono:

1. non parlano solo loro per tutto il tempo;
2. non esprimono apprezzamenti personali;
3. non sovraccaricano il colloquio di informazioni;
4. non usano un linguaggio astratto o astruso o tecnicistico;
5. non vanno al di là dei fatti (non formulano ipotesi);
6. non parlano solo degli estremi (alti o bassi) delle prestazioni;
7. non parlano di ciò che sarebbe dovuto avvenire;
8. non spingono avanti teorie personali.

– Le cose che i valutatori efficaci tendono a fare (fanno di più) nel corso del colloquio sono:

1. spiegare i motivi e lo scopo del colloquio;
2. iniziare il “feedback” sulle varie aree ponendo domande all’interlocutore;
3. fornire il “feedback” in modo sereno, sia sui punti forti, sia sui punti deboli;
4. parlare delle aree di prestazioni medie;
5. fornire consigli in quanto richiesti;
6. condurre il valutato a formulare da sé i propri obiettivi di miglioramento;
7. mantenere semplici questi obiettivi;
8. parlare di quello che è effettivamente accaduto.



**COMUNE DI NUXIS**  
 Provincia di Carbonia - Iglesias

**SETTORE:** \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE DA \_\_\_\_ A \_\_\_\_**

**VALUTATO:**  **CATEGORIA:**  **POSIZIONE ECONOMICA:**

**PROFILO PROFESSIONALE:**

		PESO %	SCARSO 30	ADEGUATO 45	DISCRETO 60	BUONO 85	OTTIMO 90	ECCELLENTE 100	TOTALI
<b>COMPETENZA SPECIALISTICA</b>	Conoscenza ed esperienza professionale								
	Capacità di analisi e di sintesi								
	Grado di interesse e sviluppo di nuove soluzioni tecniche								
	<b>SOMMA</b>								
<b>COMPETENZA PROCEDURALE</b>	Rispetto norme interne ed esterne								
	Precisione accuratezza e rispetto delle prescrizioni fornite								
	Disponib., contin. e imp. mostrato nel rispetto dei tempi								
<b>SOMMA</b>									
<b>ATTIVITA' GESTIONALE E RELAZIONALE</b>	Risoluz. di problemi con decisione autonoma e prontezza								
	Capacità di equilibrio e lucidità nelle prestazioni								
	Disponibilità e collaboraz. con colleghi di diverso settore								
	Modo di interagire con collaboratori, utenza e colleghi								
<b>SOMMA</b>									
<b>RISULTATO</b>	Conseguimento degli obiettivi all'interno dell'area								
	Disponibilità espressa nella gestione dell'incarico								
	Contrib. e sforzo attuato per il raggiung. degli obiettivi								
	<b>SOMMA</b>								
<b>PUNTI NECESSARI PER IL PASSAGGIO DI CATEGORIA</b>		<b>%</b>							
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>									

IL VALUTATORE RESPONSABILE

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

Anno di riferimento \_\_\_\_\_

**SETTORE/SERVIZIO/U.O.** \_\_\_\_\_

**Valutato** \_\_\_\_\_  
(cognome e nome) (profilo professionale) (qualifica funzionale)

**A)AREE DI VALUTAZIONE:**

**COMPETENZA SPECIALISTICA** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**COMPETENZA PROCEDURALE** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**AUTONOMIA/ATTIVITA' GESTIONALE E RELAZIONALE** \_\_\_\_\_

---

---

---

**PARTECIPAZIONE AI RISULTATI** \_\_\_\_\_

---

---

---

**B)ALTRE CONSIDERAZIONI:**

---

---

---

**C) FASCIA RETRIBUTIVA** \_\_\_\_\_ %

DATA \_\_\_\_\_

*FIRMA DEL VALUTATORE* \_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI E NOTE DEL DIPENDENTE \_\_\_\_\_

---

---

---

**DATA** \_\_\_\_\_

*FIRMA DEL DIPENDENTE* \_\_\_\_\_



