

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 54 del 24/04/2019

MANUALE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Aggiornato al D.Lgs 150/2009

Al D.Lgs. 74/2017

Al CCNL 21.05.2018

Sommario

Obiettivi del Manuale	3
Finalità del sistema	3
Oggetto della Valutazione	3
Metodologia della Valutazione.....	5
A. Obiettivi	5
B. Apporto individuale.....	6
C. Comportamenti	6
D. Competenze.....	7
E. Punteggio finale.....	8
F. Calcolo delle assenze	8
G. Raccordo tra valutazione e compensi.	8
H. Differenziazione del premio individuale.....	9
Soggetti preposti alla Valutazione.....	9
Strumenti della valutazione.....	9
Tempistica della valutazione	10
Comunicazione della valutazione	10
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	10
Disposizioni finali.....	10
Trasparenza e rendicontazione della performance.....	10
Abrogazione delle norme precedenti.....	10
Entrata in vigore	11

Obiettivi del Manuale

Il presente Manuale viene adottato nel rispetto dei principi indicati nel d.lgs. 150/2009 come aggiornati al D.lgs 74/2017 e al CCNL del 21/05/2018, per misurare e valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- ai singoli dipendenti;

al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti.

Per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance effettuate, il presente manuale, nonché i risultati della valutazione verranno pubblicati sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione: "Trasparenza, valutazione e merito".

Finalità del sistema

Il processo di valutazione dei Dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa del merito e della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e l'assegnazione del trattamento economico accessorio

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

1. migliorare la conoscenza dei propri compiti;
2. aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
3. promuovere la propria immagine;
4. migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

Non si procede a valutazione per i dipendenti che sono stati effettivamente in servizio per un periodo inferiore a sei mesi.

Superata tale soglia, la valutazione avviene a prescindere dalle assenze del lavoratore, dalla durata del rapporto o del tempo del lavoro; questi elementi verranno conteggiati, se previsto dal contratto integrativo, quali utili o meno per l'attribuzione del premio di performance.

I dipendenti assunti a tempo determinato entrano nel sistema di valutazione finalizzato alla distribuzione delle risorse di salario accessorio qualora il contratto sia di durata pari o superiore ad un anno.

Oggetto della Valutazione

Oggetto della valutazione dei Dipendenti è:

- A. il raggiungimento degli **obiettivi** programmati,
- B. l'**apporto** individuale al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (valutazione del rendimento)
- C. i relativi **comportamenti** tenuti dai Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività
- D. le conoscenze dei Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività per ottenere i risultati prefissati (valutazione delle **competenze**)

Per quanto concerne la **valutazione del rendimento**, gli **obiettivi** dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere individuali e / o di gruppo e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Per i dipendenti appartenenti alla categoria A e B (con esclusione dei B3 giuridici equiparati alla categoria C) si valorizzeranno soprattutto l'apporto individuale e le competenze.

Nella valutazione del rendimento inoltre verrà considerato **l'apporto individuale** al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza in quanto espressione della più generale performance organizzativa del Servizio e dell'Ente, contraddistinta quest'ultima dagli aspetti di cui all'articolo 8 del decreto legislativo n.150 del 2009, ovvero:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'oggetto di valutazione "Apporto individuale" è strettamente connesso ai seguenti oggetti di valutazione della dirigenza, previsti nel relativo Manuale:

- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (Ente);
- Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Servizio).

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i criteri considerati sono i seguenti:

– l'orientamento all'utente e alla qualità del risultato
inteso come la capacità di capire la domanda dell'utente interno o esterno; di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno;

- la capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro

intesa come la capacità dimostrata di cogliere il significato e l'impatto del proprio contributo nel gruppo, integrando le proprie energie con quelle degli altri per il perseguimento degli obiettivi prefissati, favorendo, nel contempo, il consolidamento dei legami professionali e la positività del clima;

- la capacità di iniziativa

intesa come la capacità dimostrata di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, chiarendone i termini e la natura, ricercando le soluzioni alternative, valutandole, di concerto con quanti possono fornire un valido supporto ed attuando la migliore, con decisione, creatività, visione d'insieme, focalizzazione sul risultato ed in comunicazione costante con il gruppo e la struttura;

- la disponibilità all'assunzione di responsabilità

intesa come la capacità dimostrata di ricoprire le responsabilità previste dal ruolo, reinterpretandole, nel tempo, in coerenza con il proprio sviluppo personale e professionale e con gli obiettivi di sviluppo dei servizi e dell'ente;

- la flessibilità

intesa come la capacità dimostrata di percepire e cogliere i cambiamenti e le differenze, come opportunità di crescita personale e professionale e come momenti di acquisizione e sviluppo di nuove competenze. Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

Metodologia della Valutazione

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche. Il punteggio massimo ottenibile è pari a 100.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi.

FATTORI VALUTATIVI	INCIDENZA SUL PUNTEGGIO			
	CATEGORIA			
	A	B	B3/C	D
Raggiungimento degli obiettivi individuali	-	-	10	30
Apporto individuale	-	20	20	20
Comportamenti	80	70	60	40
Competenze tecnico - specialistica	20	10	10	10
TOTALE	100	100	100	100

Nell'ambito della voce "Obiettivi" ciascun Responsabile può attribuire i punteggi massimi teorici a seconda dell'importanza degli obiettivi. Se tale azione non viene svolta, ciascun obiettivo avrà lo stesso peso.

Nell'ambito della voce "Comportamenti" ciascun Responsabile può attribuire i punteggi massimi teorici a seconda dell'importanza del comportamento che intende monitorare. Se tale azione non viene svolta, ciascun obiettivo avrà lo stesso peso.

A. Obiettivi

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

Obiettivo totalmente conseguito	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90 - 71%)

Obiettivo conseguito per metà	(70 - 51%)
Obiettivo conseguito in parte	(50 - 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 0%)

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il **punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati

B. Apporto individuale

Per quanto concerne l'**apporto individuale**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato.

Per l'apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 20 assume il seguente significato:

Alto apporto	(100-81%)
Medio apporto	(80 - 61%)
Basso apporto	(60 - 41%)
Minimo o nessun apporto	(40 - 0%)

C. Comportamenti

Per quanto concerne i **comportamenti**, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati:

Orientamento all'utente e alla qualità del risultato

Punteggi 0 - 40%: Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente e/o del responsabile, del cui soddisfacimento non si sente responsabile

Punteggi 41% - 60%: Cerca di ascoltare l'utente e/o del responsabile, e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda

Punteggi 61% - 80%: E' attento alle richieste dell'utente e/o del responsabile, se ne fa carico e riorienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute

Punteggi 81% - 100%: Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente e/o del responsabile.

Capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro (Il responsabile potrà

Punteggi 0 - 40%: Tende a non collaborare nell'ambito del gruppo, subendo le decisioni prese dagli altri e di fatto non contribuendo al miglioramento della coesione e del clima

Punteggi 41% - 60%: Cerca di collaborare, nell'ambito del gruppo, partecipando alle decisioni prese e contribuendo al raggiungimento di un buon clima e di una buona coesione

Punteggi 61% - 80%: Dà impulso alle attività del gruppo, sia in fase di pianificazione che in fase di attuazione, in coerenza con il risultato da raggiungere; consolida i rapporti di collaborazione e migliora il clima all'interno del gruppo

Punteggi 81% - 100%: Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti

Capacità di iniziativa

Punteggi 0 - 40%: Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile

Punteggi 41% - 60%: Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà

Punteggi 61% - 80%: Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile

Punteggi 81% - 100%: migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto

Disponibilità all'assunzione di responsabilità

Punteggi 0 - 40%: Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo

Punteggi 41% - 60%: Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente

Punteggi 61% - 80%: Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente

Punteggi 81% - 100%: Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento e innovazione nel lavoro, nei servizi e nell'ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia

Flessibilità

Punteggi 0 - 40%: è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite

Punteggi 41% - 60%: se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente

Punteggi 61% - 80%: è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale

Punteggi 81% - 100%: interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento

D. Competenze

Per quanto concerne **la competenza tecnico specialistica** espressa dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati.

Si riferisce al possesso e all'espressione di adeguate conoscenze e capacità con riferimento al settore / ambito di riferimento e all'esercizio delle attività correlate.

Superiore a quanto richiesto dal ruolo	(100-81%)
Adeguito al ruolo	(80 - 61%)
Parzialmente adeguato al ruolo	(60 - 41%)
Inadeguato al ruolo	(40 - 0%)

E. Punteggio finale

Il **punteggio finale della valutazione della performance individuale** è dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni.

Il punteggio massimo finale ottenibile per la valutazione della performance individuale è pari a 100.

F. Calcolo delle assenze

Ai fini del calcolo per la corresponsione delle indennità si tiene conto dei giorni di assenza maturati nell'anno con le seguenti modalità:

- a) Per le assenze per malattia che determinano la riduzione del trattamento economico (primi 10 giorni di assenza), sarà operato un taglio secco dell'importo delle indennità correlato ai giorni e le relative somme saranno detratte dal fondo di produttività o comunque dalle somme destinate al salario accessorio e costituirà economia di bilancio.(art. 71 D.L. 112/2008 conv. in L. 133/2008)
- b) In ogni caso, per tutte le assenze, escluse quelle a titolo di ferie, ivi comprese quelle che non comportano la decurtazione del trattamento economico, si procederà con l'assegnazione di un punteggio correttivo quantificato come da tabella sotto riportata.
- c) Non si terrà conto nella determinazione del punteggio correttivo delle seguenti assenze: congedo obbligatorio per maternità, compresa interdizione anticipata dal lavoro, congedo per paternità, permessi per lutto, per citazione a testimoniare, per espletamento funzioni giudice popolare- riposo compensativo, infortuni sul lavoro riconosciuti dall'INAIL, permessi di cui all'art. 32 del CCNL, permessi sindacali, permessi per attività di volontariato, permessi legge 104/92;

Sulla base dei dati forniti dal servizio personale si provvederà ad applicare un correttivo a decremento del punteggio globalmente maturato.

Il correttivo è calcolato su base solare (365 giorni annui) e stabilito in maniera progressiva rispetto ai giorni di assenza e agli scaglioni riportati nella tabella che segue:

Scaglioni	Giorni di assenza	Calcolo punteggio	Punteggio max per scaglione
3	Oltre 36 giorni	Punti 21,5+ n. gg x 1	(non definibile a priori)
2	Da 16 a 35 gg	Punti 7,5 + n. gg x 0,7	21,5
1	Da 1 a 15 gg.	N. gg x 0,5	7,5

Sulla base della valutazione conseguita con l'attribuzione dei "pesi" ai parametri espressi nelle schede di riferimento e tenuto conto delle assenze, si opera la collocazione in una delle fasce rappresentate nella tabella sottostante.

G. Raccordo tra valutazione e compensi.

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, come indicate dall'articolo 7 del CCNL del 21.05.2018, si stabiliscono i seguenti criteri generali riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal succitato CCNL del 21.05.2018, possono essere completati dal contratto integrativo.

La tabella di raccordo tra valutazione e compensi è la seguente:

Valutazione ottenuta		Punteggio per calcolo
Superiore a quanto richiesto dal ruolo	(100-90)	100

Ottima rispetto al ruolo	(90 - 81)	90
Adeguito al ruolo	(80 - 61)	80
Sufficiente al ruolo	(60 - 51)	60
Parzialmente adeguato al ruolo	(50 - 41)	50
Inadeguato al ruolo	(40 - 0)	0

Per i conteggi si procederà attraverso il sistema del valore punto, procedendo alla rideterminazione della somma in avanzo per l'applicazione delle riduzioni dei compensi derivanti da orari parziali con le medesime modalità. Le somme, che nonostante le rideterminazioni successive dovessero rimanere inutilizzate, costituiranno economia nel fondo risorse decentrate dell'anno successivo. In allegato vengono riportate le schede di valutazione suddivise per categoria.

H. Differenziazione del premio individuale

La valutazione, ai fini della premialità, è effettuata sul personale in servizio con un periodo superiore a sei mesi nell'anno. E' attribuita alla seguente quota massima di personale valutato:

- Un dipendente per l'area Segreteria Affari Generali
- Un dipendente per l'area Programmazione e gestione del territorio
- Un dipendente per l'area Polizia Locale
- Un dipendente per l'area Economico Finanziaria
- Un dipendente per l'Area Servizi Sociali

secondo l'ordine di una graduatoria nelle singole aree con applicazione dei seguenti criteri:

- a) valutazione della sola performance individuale per l'anno di riferimento al netto del correttivo di cui alla precedente lettera f);
- b) (in caso di parità) non aver per percepito la maggiorazione del premio l'anno precedente;
- c) (in caso di ulteriore parità) superiore valutazione media del triennio;
- d) (in caso di ulteriore parità) maggiore anzianità di servizio nell'ente.

L'importo della maggiorazione sarà calcolato suddividendo la quota destinata a questa tipologia di premio per il numero di posizioni da premiare.

Soggetti preposti alla Valutazione

Il soggetto preposto alla valutazione è il Responsabile di riferimento del Dipendente.

I Responsabili ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.

Se il dipendente viene spostato di area o di settore nel corso dell'anno, procederà alla valutazione il Responsabile a cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre. Nella valutazione il Responsabile dovrà confrontarsi con il o i Responsabili precedenti per ottenere un'unica valutazione.

Strumenti della valutazione

Lo strumento utilizzato per la valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda la valutazione dei rendimenti dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi individuali;
- la seconda sezione riguarda l'apporto agli obiettivi di struttura
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti

- la quarta sezione riguarda la valutazione delle competenze.

Tempistica della valutazione

Il Responsabile comunica ai Dipendenti di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi dell'anno ed i pesi eventualmente assegnati alle singole componenti di valutazione, formalizzando questo momento, rispondendo ad eventuali richieste di chiarimento dei collaboratori, in modo tale da essere certo che ne siano venuti a conoscenza.

Durante l'anno il Responsabile effettua una verifica intermedia al fine di monitorare l'andamento sia degli obiettivi che dei comportamenti.

I Responsabili elaborano, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, la valutazione finale utilizzando le schede allegate e la comunicano al Dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

Comunicazione della valutazione

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il valutato, in occasione della comunicazione finale della valutazione e, comunque entro i 15 giorni successivi dalla consegna della scheda di valutazione, può presentare le proprie osservazioni scritte al dirigente competente, il quale le valuterà, eventualmente assistito anche a distanza dal Nucleo di Valutazione e previo eventuale contraddittorio con l'interessato.

Qualora le osservazioni del dipendente vengano accolte, il dirigente provvederà a rettificare, entro i successivi 30 giorni, la valutazione data in precedenza.

Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La quantificazione del valore del trattamento accessorio spettante sulla base delle valutazioni ottenute è competenza della Contrattazione integrativa decentrata e quindi verrà stabilita con il Contratto integrativo.

Disposizioni finali

Trasparenza e rendicontazione della performance

Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150 del 2009, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Comune, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line sul sito istituzionale dell'esito generale della valutazione di cui al presente Regolamento, così come previsto per le istruzioni sul popolamento delle informazioni del sito "Amministrazione Trasparente".

Abrogazione delle norme precedenti

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Manuale.

Entrata in vigore

Il presente Manuale costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
Il Manuale troverà applicazione a decorrere dal 1 gennaio 2019.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone** : basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza** : formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità** : basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio**: basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **La proiezione**: basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto**: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale**: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria**: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.
- **valutare non significa solo formulare un giudizio**: il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;
- **valutare non significa solo premiare o non premiare**: il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;
- **valutare non significa solo compilare una scheda**: la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

CAT. A - SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

DIPENDENTE _____

		PESO E PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		-		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
	TOTALE	-		-

		20		
APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	TOTALE	-		-

		70		
COMPORAMENTI	1	Orientamento all'Utente e Qualità del risultato		-
	2	Capacità di operare in un gruppo di lavoro		-
	3	Capacità di iniziativa		-
	4	Disponibilità all'assunzione di responsabilità		-
	5	Flessibilità		-
	TOTALE	-		-

		10		
COMPETENZE	1	Adeguate conoscenze e capacità specialistiche		-

TOTALE FINALE

-		-
---	--	---

Data della valutazione finale: _____

Il Responsabile

Il Valutato
