



CITTÀ DI SESTO SAN GIOVANNI
MEDAGLIA D'ORO AL VALOR MILITARE

SI.VA

Il sistema di valutazione delle prestazioni e delle posizioni

Manuale

(Maggio 2014)

INDICE

Introduzione	3
1. Il ciclo della valutazione	4
1.1 Chi valuta chi.....	5
2. L'architettura del sistema	7
2.1 Il collegamento tra performance individuale e performance organizzativa	7
2.2 La performance organizzativa: fattori e sistemi di misurazione.....	8
2.3 La performance individuale: fattori e sistemi di misurazione.....	9
2.4 Quadro di sintesi: ambiti, fattori e pesi per livello di inquadramento.....	11
2.5 La scala di valutazione.....	12
3. La valutazione del personale a livello	14
4. La valutazione del personale a livello D e C con responsabilità di coordinamento	15
5. La valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità	16
6. Il collegamento con gli altri istituti di gestione del personale	17
6.1. Il collegamento con i sistemi di gestione della formazione e della mobilità interna e l'individuazione dei fabbisogni di professionalità.....	17
6.2. Il collegamento con le progressioni economiche e di carriera.....	18
6.3 Il collegamento con il sistema premiale.....	19
7. La valutazione dei direttori e il rapporto con la premialità	21
8. La valutazione del Segretario Generale	24
9. Le procedure di garanzia	25
10. Il monitoraggio e l'aggiornamento del sistema	27
11. L'applicativo informatico di supporto	28

Introduzione

A più di un decennio dall'introduzione del sistema di valutazione allora in vigore, nell'autunno del 2011 l'Amministrazione ha messo mano alla riprogettazione dell'impianto originario non soltanto per adeguarlo alle modifiche normative che nel frattempo erano intervenute, prime tra tutti la Legge 15/2009 e il conseguente Decreto Legislativo 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni pubbliche, ma anche per recepire le osservazioni e le indicazioni di miglioramento che l'esperienza decennale aveva fatto emergere.

Nel decennio di applicazione del precedente sistema, la cultura organizzativa ed in particolare la cultura valutativa diffusa in Comune erano significativamente cresciute ed è quindi stato possibile pensare ad un **sistema di valutazione più evoluto** e ancora più orientato a sostenere il miglioramento delle performance comunali e lo sviluppo professionale delle persone che vi lavorano.

Proprio partendo dal riconoscimento della maggiore maturità organizzativa della gran parte degli attori comunali, l'architettura del nuovo sistema è stata costruita attraverso un **ampio processo di coinvolgimento** non soltanto dei direttori ma di tutto il personale con ruoli di responsabilità gestionale. E' importante sottolineare che in questo processo partecipativo le persone coinvolte hanno portato la loro esperienza sia come valutatori che come persone valutate, fornendo quindi una vista a 360 gradi dei punti di forza e delle criticità del sistema attuale e delle aspettative per un suo aggiornamento.

A conclusione di questo percorso di coinvolgimento e di ridisegno del sistema, nel dicembre del 2011 la Giunta comunale ha deliberato il nuovo sistema di valutazione (SI.VA), approvando la prima versione del presente Manuale, consapevole della necessità di un primo periodo di sperimentazione anche tenuto conto delle importanti modifiche organizzative (il riferimento è in particolare all'abolizione prevista dalla normativa della figura del Direttore generale) che hanno trovato applicazione proprio a partire dal 2012.

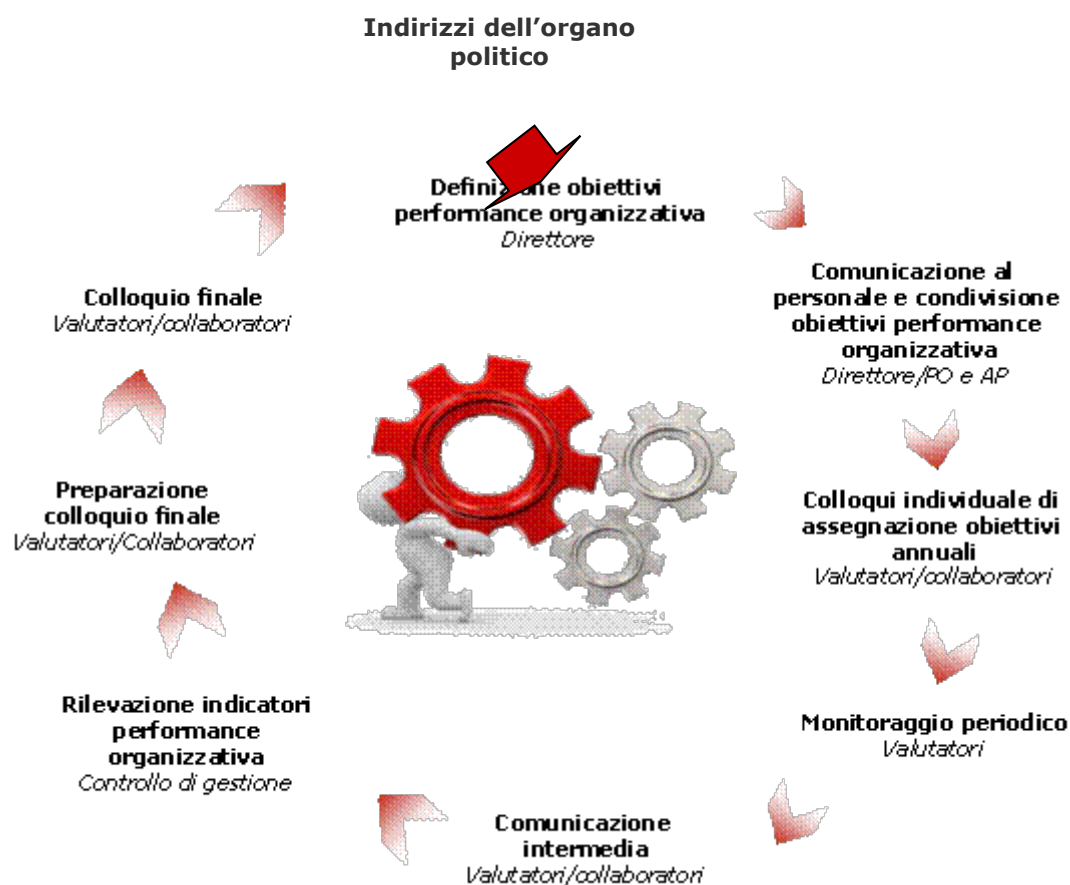
La presente versione del Manuale recepisce le modifiche suggerite dalla fase di sperimentazione avviata nel corso del 2012 e le indicazioni di indirizzo formulate dalla nuova Giunta comunale insediatasi a seguito delle lezioni della primavera del 2012.

1. Il ciclo della valutazione

La cultura organizzativa prevalente in Comune riconosce che la valutazione delle prestazioni individuali non si esaurisce nel momento conclusivo di assegnazione del punteggio ma si configura come un processo a molte tappe, il cui rispetto – non tanto formale quanto sostanziale – è cruciale per l'efficacia di tutto il sistema, ossia per la sua capacità di contribuire concretamente al miglioramento delle performance dell'amministrazione.

Per questa ragione si può parlare di **ciclo della valutazione**, i cui passi principali sono descritti nel grafico riportato di seguito.

Ciclo della valutazione



Il **punto di avvio** è la definizione da parte del Direttore, in linea con gli indirizzi definiti e con gli obiettivi assegnati dal Sindaco e dalla Giunta, della performance organizzativa attesa dalla Direzione e la sua comunicazione al personale, per condividere i risultati attesi, le azioni da mettere in campo e le eventuali difficoltà da superare.

E' con riferimento a questi obiettivi organizzativi che i valutatori (vediamo più avanti chi siano) attivano i **colloqui** con il personale che fa loro capo. Questi colloqui sono finalizzati a chiarire a ciascuno il contributo atteso nel corso dell'anno, in termini sia di obiettivi operativi da realizzare sia di comportamenti organizzativi da agire.

Nel corso dell'anno, compete al valutatore il **monitoraggio periodico** delle prestazioni dei propri collaboratori, per sostenerli, orientarli e, se del caso, segnalare tempestivamente prestazioni non in linea con i risultati attesi. E' importante che questa segnalazione sia la più tempestiva possibile per rendere la persona interessata consapevole delle eventuali carenze manifestate e permetterle di superarle.

A metà anno, una **comunicazione** alla generalità dei collaboratori serve per condividere lo stato di attuazione del programma della Direzione o del Servizio, verificare eventuali ritardi e decidere le azioni riparative da intraprendere e, se necessario, ripianificare le attività e gli obiettivi assegnati a fronte di possibili modifiche dipendenti da imprevisti o dalla ridefinizione delle priorità da parte degli organi politici. In caso di prestazioni non in linea con le attese, il valutatore può sollecitare un colloquio individuale di metà periodo con il valutato, per comunicare i problemi riscontrati e condividere le azioni da intraprendere per superarli.

La fase conclusiva del ciclo annuale prevede anzitutto la **rilevazione degli indicatori della performance organizzativa** sulla base dei dati registrati dal controllo di gestione e, per quanto riguarda i valutatori, un'attenzione specifica a **preparare il colloquio di fine anno** utilizzando la scheda prevista dal SI.VA in modo da disporre di un quadro valutativo completo, coerente e facilmente comunicabile alla persona interessata.

Il **colloquio di fine anno** è l'occasione anche formale di esplicitazione della valutazione e di confronto con la persona valutata, con il duplice scopo di "chiudere" l'anno ma anche di aprire al futuro percorso di miglioramento professionale di ogni collaboratore.

E' compito dell'**Organismo Indipendente di Valutazione**, istituito con nomina del Sindaco, monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e garantirne la correttezza, comunicando tempestivamente le eventuali criticità riscontrate agli organi di governo.

1.1 Chi valuta chi

Il SI.VA conferma la scelta di un processo di valutazione fondato operativamente su uno **schema "a cascata"**, che attribuisce la responsabilità della valutazione sulla base della vicinanza e della conoscenza diretta da parte del valutatore del lavoro e del contributo effettivamente fornito dalla persona valutata (il capo diretto).

Poiché la valutazione è una delle leve di cui dispone chi esercita ruoli gestionali/di coordinamento per orientare i comportamenti dei collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, è opportuno che questa leva non sia concentrata nelle mani di pochi collocati al vertice della struttura, ma sia diffusa lungo la linea gerarchica rafforzando la responsabilizzazione dei ruoli intermedi.

Sul piano della **responsabilità formale**, questa rimane in capo ai dirigenti, i quali hanno la responsabilità di presidiare il corretto svolgimento del processo di valutazione da parte dei propri collaboratori e di orientarne un'applicazione il più possibile coerente con gli obiettivi generali e omogenea sul fronte degli stili. Analoga attenzione verso una tendenziale omogeneità degli stili di valutazione, pur nel rispetto delle ineliminabili differenze manageriali, va posta all'interno della compagine dirigenziale.

Va anticipato rispetto a quanto si vedrà meglio in seguito che la platea dei valutatori disporrà, a supporto del compito di valutazione, di informazioni e dati forniti dal Controllo di gestione con particolare riferimento alla performance organizzativa.

In sintesi, lo **schema a cascata** è il seguente:

Valutato/a	Responsabile della valutazione
Dirigenti di massimo livello	Il Sindaco, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione
Posizioni Organizzative (Responsabili di Servizio)	Il Dirigente di riferimento
Alte Professionalità	Il Dirigente di riferimento, con il contributo del Responsabile di Servizio di riferimento, se presente
Personale D e C con responsabilità di coordinamento	Il Responsabile di Servizio, in accordo con il Dirigente di riferimento
Generalità del Personale a livello	Il Responsabile di Servizio/Alta Professionalità o, se presente, il Coordinatore sentito il Responsabile di Servizio, in accordo con il Dirigente di riferimento.

2. L'architettura del sistema

2.1 Il collegamento tra performance individuale e performance organizzativa

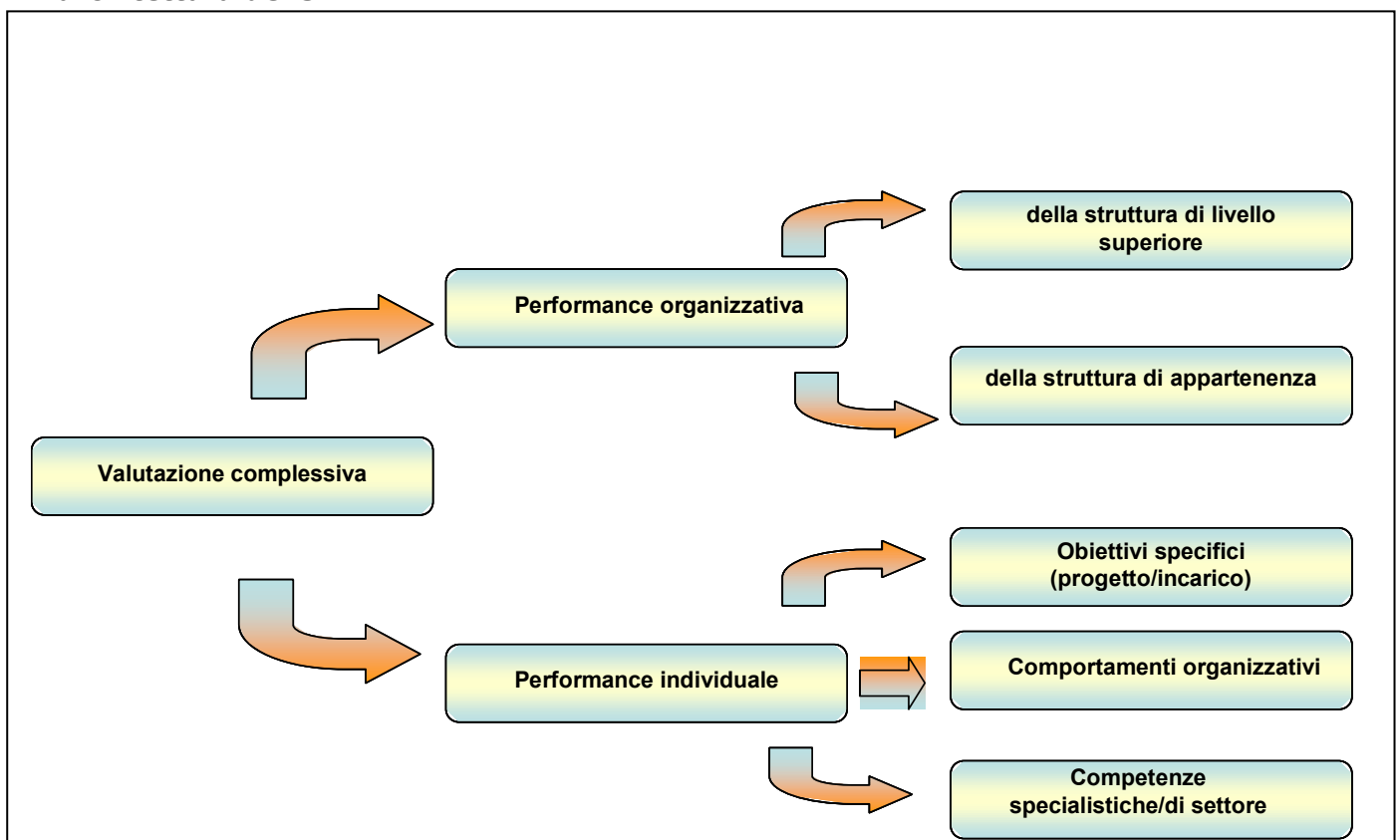
La principale innovazione introdotta dal nuovo sistema di valutazione consiste nel **collegamento tra prestazioni individuali e performance organizzativa**: nel SI.VA la valutazione complessiva di ciascuna persona non dipende soltanto dalla qualità delle sue prestazioni individuali ma anche dai risultati raggiunti dalle strutture organizzative in cui opera. Lo scopo è quello di rendere evidente che il lavoro di tutto il personale deve tendere a migliorare la qualità complessiva delle performance dell'amministrazione comunale e che il merito dei singoli è tanto più significativo quanto più concorre al raggiungimento dei risultati attesi nei confronti della città.

Operativamente, la **valutazione complessiva tiene quindi conto dei risultati che attengono a due ambiti**:

- l'ambito della **performance organizzativa**
- l'ambito della **performance individuale**,

ciascuno dei quali, come si vedrà meglio più avanti, è a sua volta articolato su più fattori.

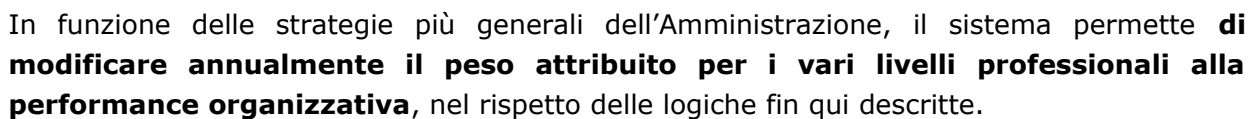
L'architettura del SI.VA



Il **peso di ciascuno Ambito** (e di ciascun Fattore) sulla valutazione complessiva varia in funzione della posizione che la persona valutata occupa nella gerarchia organizzativa:

- direttori/dirgenti
- posizioni organizzative

- In particolare, il **peso della performance organizzativa** è tanto maggiore quanto maggiori sono le leve a disposizione della persona valutata per incidere sulle performance organizzative delle strutture di appartenenza/riferimento. E' quindi massimo per i direttori e decresce progressivamente per le altre posizioni, per le quali assume maggiore rilievo la valutazione delle performance individuali.



Il diagramma illustra la gerarchia delle valutazioni:

- Valutazione complessiva** (livello superiore) si ramifica in:
 - Performance organizzativa** (livello intermedio)
 - Struttura di appartenenza** (livello inferiore), che è suddivisa in tre componenti anonime.

- della performance della **struttura di appartenenza** della persona valutata
- della performance della **struttura di livello superiore**.

8

penalizzando tutti quei comportamenti che privilegiano logiche di esclusiva attenzione ai propri risultati.

Anche in questo caso, **l'incidenza dei due fattori** varia in funzione della posizione occupata nella gerarchia organizzativa dalla persona valutata ed in particolare delle leve di cui dispone per contribuire alla performance della struttura di livello superiore. Per questa ragione, per il personale a livello l'incidenza della performance organizzativa del livello superiore si azzerava.

Il livello superiore alla cui performance organizzativa si fa riferimento è rappresentato

- per i Direttori, dall'intero Comune
- per le Posizioni organizzative e le Alte professionalità, dalla Direzione di appartenenza.

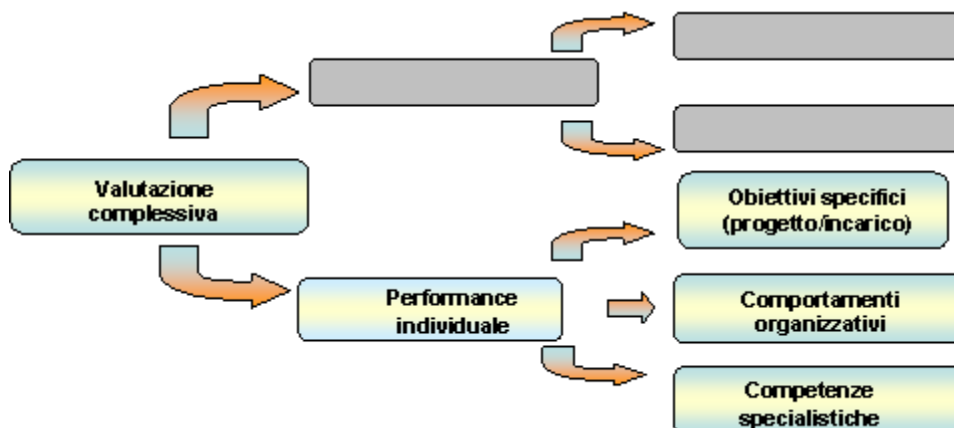
La performance organizzativa è misurata mediante **indicatori** rilevati prevalentemente attraverso il sistema di controllo di gestione.

In funzione del tipo di attività prevalente in ciascuna articolazione organizzativa, gli indicatori possono riguardare aspetti di

- **efficacia** (quantità, livello di copertura della domanda, attività di progetto completate...)
- **efficienza** (rapporto tra risultati e risorse impiegate)
- **customer satisfaction** (livello di soddisfazione dei clienti esterni o interni, tempi di rilascio..).

La valutazione implica sempre una relazione tra i **risultati attesi** dalla struttura organizzativa di riferimento e i **risultati raggiunti**: spetta all'organo politico l'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa attesi dalle Direzioni, ai Direttori la definizione delle performance attese dai Servizi.

2.3 La performance individuale: fattori e sistemi di misurazione

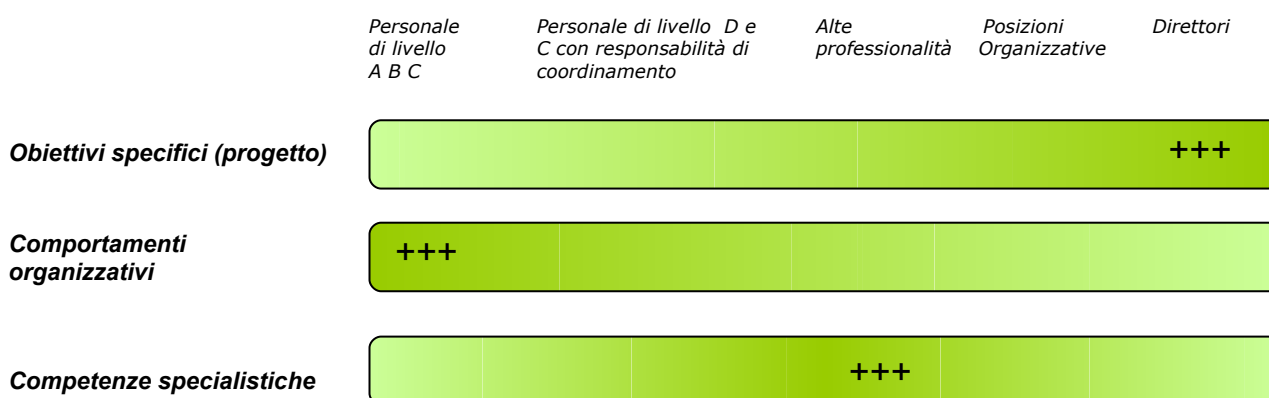


La valutazione della performance individuale **fa riferimento a tre fattori**:

- il grado di realizzazione di **specifici obiettivi di progetto/incarico** eventualmente assegnati alla persona valutata
- l'**appropriatezza dei comportamenti organizzativi** espressi nel lavoro
- le **competenze ossia le capacità/conoscenze specialistiche** che la persona valutata incorpora nello svolgimento della propria attività.

Anche in questo caso, l'**incidenza** delle tre dimensioni varia in funzione della posizione ricoperta dalla persona valutata

- il peso degli obiettivi specifici è massimo per i Direttori e si riduce significativamente per il personale a livello
- il peso dei comportamenti organizzativi è relativamente alto per tutte le figure ma raggiunge il valore massimo per il personale a livello
- il peso delle competenze specialistiche si azzerava per i Direttori a vantaggio delle competenze di tipo manageriali espresse nei comportamenti organizzativi ed è massimo per le Alte Professionalità.



I **comportamenti organizzativi** da valutare sono i **medesimi per tutto il personale non dirigenziale**, perché rappresentano l'insieme dei comportamenti attesi per un efficace funzionamento dell'organizzazione comunale. Spetta al valutatore personalizzarne l'applicazione in funzione della posizione e dell'attività della persona valutata.

I **comportamenti organizzativi** oggetto di valutazione sono raggruppati in quattro sottogruppi (per il dettaglio si vedano le schede riportate in allegato 1):

- capacità realizzativa e operativa
- capacità di servizio
- orientamento al miglioramento delle competenze
- costruttività ed impegno.

Le **competenze specialistiche/di settore** sono declinate per **famiglia professionale**. Per ciascuna famiglia il valutatore dispone di un elenco ampio di conoscenze/capacità tra cui scegliere, senza vincoli numerici predefiniti, quelle che meglio rappresentano la figura professionale e il sistema di competenze della persona valutata (per il dettaglio si vedano le schede riportate in allegato 2). Il valutatore può utilizzare il medesimo set di competenze specialistiche per valutare tutte le persone che appartengono alla stessa figura professionale. Il valutatore inoltre può inserire nell'elenco quelle competenze che ritiene siano particolarmente significative per il ruolo del valutato e che non compaiono nella lista predefinita.

2.4 Quadro di sintesi: ambiti, fattori e pesi per livello di inquadramento

Nello schema riportato di seguito sono riassunti i pesi assegnati in prima istanza ai due ambiti e ai relativi fattori di valutazione, per i cinque gruppi di personale individuati

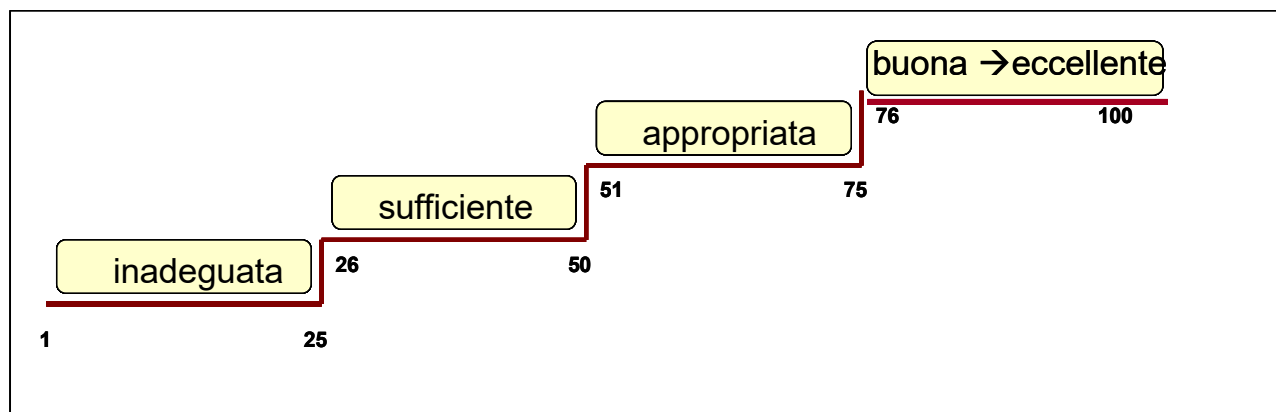
Quadro sinottico del peso sulla valutazione complessiva dei diversi parametri previsti dal SI.VA, per gruppi professionali

DIRETTORI				
Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore (complessivi di ente)	Obiettivi di funzionamento della direzione affidata	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	
30%		70%		
da definire annualmente		30%	40%	
POSIZIONI ORGANIZZATIVE				
Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore (direzione di appartenenza)	Obiettivi di funzionamento del Servizio/ufficio affidato	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
25%		75%		
5%	20%	20%	25%	20%
ALTE PROFESSIONALITA'				
Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore (direzione di appartenenza)	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
20%		80%		
5%	15%	20%	25%	35%
PERSONALE A LIVELLO D e C CON RESPONSABILITA' DI COORDINAMENTO				
Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore (direzione di appartenenza)	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
15%		85%		
0%	15%	20%	35%	30%
RESTANTE PERSONALE				
Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
10%		90%		
0	10%	10	50%	30%

2.5 La scala di valutazione

Per tutti e cinque i fattori su cui si basa la valutazione, il SI.VA prevede l'utilizzo della medesima scala a quattro "gradini".

La scala di valutazione della prestazione



Ciascun gradino comprende uno **"spettro" di valori** entro cui il valutatore può posizionare la persona valutata:

- "da molto inadeguata a quasi sufficiente" (1-25)
- "da appena sufficiente a quasi appropriata" (26-50)
- "da appena appropriata a quasi buona" (51-75)
- "da buona a eccellente" (76-100).

Questa scala, come è evidente, **amplia gli spazi di responsabilità del valutatore**: a parità di macroposizionamento in ciascuno dei 4 gradini, il valutatore può attribuire ai propri collaboratori un diverso punteggio in coerenza con l'obiettivo di un corretto riconoscimento del merito e in linea con il vincolo della differenziazione voluta dal decreto 150/2009. Ciascun valutatore, in funzione delle caratteristiche dei propri collaboratori e della maggiore o minore diversità dei processi su cui sono impegnati, potrà valutare come gestire questo spazio di responsabilità.

La valutazione ottenuta dalla persona valutata in relazione a ciascuno dei fattori considerati viene automaticamente (si veda più avanti il capitolo dedicato all'applicativo gestionale predisposto per la gestione del sistema) ponderata con il peso percentuale attribuito al fattore e riespressa in millesimi: ne discende che il punteggio massimo ottenibile è pari a 1000. La somma dei valori parziali ottenuti da ciascun valutato rappresenta la sua valutazione complessiva.

Un **punteggio inferiore a 250** – area dell'inadeguatezza – esclude l'accesso al compenso premiale. Per i dirigenti configura quanto previsto dall'art. 21 del Decreto Legislativo 165/2001 (come modificato dal D Lgs 150) e cioè l'impossibilità di rinnovo dell'incarico dirigenziale e nei casi di particolare gravità l'eventuale revoca dell'incarico.

Due **esempi** chiariscono quanto fin qui esposto.

Esempio a: dipendente in Posizione Organizzativa

Dimensioni di valutazione	Valutazione	Formula ($z=x*y/100$)	Punteggio ponderato (z)
Obiettivi di livello superiore	65	$65*50/100$	32,5
Obiettivi di funzionamento del servizio	76	$76*200/100$	152,0
Obiettivi specifici	70	$70*250/100$	175,0
Comportamenti organizzativi	80	$80*300/100$	240,0
Competenze specialistiche	78	$78*200/100$	156,0
TOTALE			755,5

Esempio b: dipendente di categoria B

Dimensioni di valutazione	Valutazione (x)	Formula ($z=x*y/100$)	Punteggio ponderato (z)
Obiettivi di livello superiore	0		0
Obiettivi di funzionamento del servizio	80	$80*100/100$	80
Obiettivi specifici	90	$90*100/100$	90
Comportamenti organizzativi	85	$85*500/100$	425
Competenze specialistiche	75	$75*300/100$	225
TOTALE			825

dove

x = punteggio assegnato alla persona valutata

Y = ponderazione del fattore espressa in valore assoluto (su 1000)

z = punteggio ponderato parziale e totale

3. La valutazione del personale a livello

Il modello di valutazione del personale appartenente ai livelli B, C e D, già anticipato nella parte del Manuale dedicata all'architettura del SI.VA (cap. 2), si ispira ai seguenti **criteri**:

- attribuire un peso molto contenuto alla valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza ed azzerare il peso della performance organizzativa della struttura di livello superiore, su cui la persona valutata ha limitate possibilità di influenza
- concentrare la valutazione sui comportamenti organizzativi agiti e sulle competenze specialistiche esercitate nello svolgimento del lavoro
- consentire al valutatore di apprezzare anche i risultati raggiunti dal collaboratore nel caso che gli siano stati affidati obiettivi specifici. Nel caso di collaboratori inquadrati nel medesimo livello e impegnati sul medesimo processo di lavoro (esempio: educatrici), gli obiettivi specifici possono essere gli stessi per tutti.

PERSONALE A LIVELLO

Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (individuali o comuni ad un gruppo)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
	10%		90%	
0	10%	10%	50%	30%

All'interno del peso assegnato al fattore **Comportamenti organizzativi**, l'incidenza dei quattro gruppi comportamentali è la seguente:

Capacità realizzativa ed operativa	30%
Capacità di servizio	30%
Orientamento al miglioramento delle competenze	20%
Costruttività ed impegno	20%

All'interno di ciascun gruppo, ai diversi item è attribuito il medesimo peso.

4. La valutazione del personale a livello D e C con responsabilità di coordinamento

Il modello organizzativo comunale prevede la possibilità di assegnare formalmente a personale di livello C e D responsabilità di coordinamento di gruppi di lavoro.

Rispetto al restante personale a livello, per queste figure il sistema prevede le **seguenti variazioni:**

- aumenta l'incidenza della performance organizzativa della struttura di appartenenza, ai cui risultati può in effetti contribuire più significativamente
- aumenta l'incidenza degli obiettivi specifici di incarico o progetto, proprio in virtù del ruolo di coordinamento di un gruppo di lavoro
- diminuisce parallelamente il peso dei comportamenti organizzativi, mentre rimane invariata l'incidenza interna dei quattro gruppi comportamentali. Come si vede nelle Schede dei Comportamenti organizzativi riportate nell'allegato 1, per questi profili sono previsti specifici item dedicati alla valutazione delle capacità di coordinamento e programmazione
- rimane invariata l'incidenza delle competenze specialistiche.

PERSONALE A LIVELLO D E C CON RESPONSABILITA' DI COORDINAMENTO

Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore (direzione di appartenenza)	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
15%		85%		
0	15%	20%	35%	30%

5. La valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità

Tenuto conto delle caratteristiche operative e di responsabilità che le due figure rivestono nell'organizzazione comunale, il **SI.VA assimila le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità**, utilizzando un modello di valutazione delle prestazioni sostanzialmente simile ma che riconosce le differenze tra i contributi attesi dalle due figure.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Performance organizzativa		Performance individuale		
Obiettivi di livello superiore (direzione di appartenenza)	Obiettivi di funzionamento del Servizio/ufficio affidato	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
25%		75%		
5%	20%	25%	30%	20%

ALTE PROFESSIONALITA'

Obiettivi di livello superiore (direzione di appartenenza)	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi	Competenze specialistiche
20%		80%		
5%	15%	25%	20%	35%

Come si vede, le **differenze** riguardano:

- il maggior peso relativo attribuito, nel caso delle Posizioni Organizzative, alla valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza, data la più piena responsabilità gestionale di questo ruolo rispetto a quella che fa capo alle AP. Ricordiamo in proposito la definizione di posizione organizzativa come "direzione di unità organizzativa caratterizzata da significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa". A questa definizione va ricondotto anche il maggior peso - sempre nel caso delle Posizioni Organizzative - ai comportamenti organizzativi
- per converso, il maggior peso attribuito alla valutazione delle competenze specialistiche nel caso delle AP, che risponde alla specificità professionale di queste figure definite come "specialisti portatori di competenze elevate e innovative con particolari responsabilità in funzioni di staff, ricerca e studio".

In entrambi i casi, qualora siano assegnati più obiettivi specifici, il Direttore - all'interno del peso complessivo attribuito al fattore - può assegnare alla loro realizzazione pesi diversi in funzione di criteri di priorità e complessità. Tale pesatura va comunicata nel corso del colloquio iniziale.

All'interno del peso assegnato al fattore **Comportamenti organizzativi**, l'incidenza dei quattro gruppi comportamentali è la seguente:

	PO	AP
Capacità realizzativa ed operativa	24%	20%
Capacità di servizio	20%	24%
Orientamento al miglioramento delle competenze	20%	36%
Costruttività ed impegno	36%	20%

All'interno di ciascun gruppo, ai diversi item è attribuito il medesimo peso.

6. Il collegamento con gli altri istituti di gestione del personale

I risultati del processo di misurazione delle performance individuali rappresentano un **pilastro fondamentale** cui ancorare, in modo ancor più strutturato rispetto alla situazione attuale, le **politiche e le azioni di gestione e sviluppo del personale del Comune**.

I risultati della valutazione, mettendo in evidenza i punti di forza e contemporaneamente i *gap* di competenza presenti nel personale dell'ente, forniranno input essenziali per

- a. l'impostazione dei piani di formazione
- b. la gestione della mobilità interna
- c. l'individuazione di fabbisogni di professionalità
- d. le progressioni economiche e di carriera
- e. la gestione del sistema premiale.

6.1. Il collegamento con i sistemi di gestione della formazione e della mobilità interna e l'individuazione dei fabbisogni di professionalità

- a) **Impostazione dei piani di formazione.** Nella scheda di valutazione è previsto uno specifico spazio in cui è possibile registrare le esigenze/opportunità di arricchimento formativo emerse dalla riflessione condivisa durante il colloquio finale tra valutatore e valutato sulle eventuali lacune di competenza sia rispetto ai processi già gestiti dal valutato sia rispetto all'eventuale evoluzione dei compiti e del ruolo sollecitata dalle strategie dell'Amministrazione o da modifiche normative. Alcune di queste indicazioni potranno essere gestite direttamente dalla persona valutata attraverso iniziative di arricchimento personale. Altre verranno prese in carico dalla Direzione Personale e Organizzazione e verificate nella compatibilità complessiva e con le risorse a disposizione al fine della predisposizione del Programma formativo annuale.
- b) **Gestione della mobilità interna.** Anche in questo caso, la scheda di valutazione prevede uno specifico spazio in cui è possibile registrare l'opportunità di un impegno della persona valutata o su altri processi/attività del medesimo settore o in altri settori dell'Amministrazione. L'indicazione delle motivazioni è importante per fornire alla Direzione Personale e Organizzazione tutte le informazioni utili a prender in carico il caso e a gestirlo nel modo più appropriato, compatibilmente con le esigenze organizzative più complessive.
- c) **Individuazione di fabbisogni di professionalità.** Il sistema di valutazione contribuisce a focalizzare l'attenzione anche su eventuali competenze – richieste dalle strategie dell'Amministrazione o da nuovi compiti affidati all'ente locale - non presenti nell'organizzazione comunale e per le quali si rende opportuna una ricerca esterna, compatibilmente con i vincoli normativi ed economici in atto.

6.2. Il collegamento con le progressioni economiche e di carriera

Progressione economica. I criteri che presidiano l'accesso alla progressione economica sono i medesimi per tutte le progressioni e per tutti i livelli e riguardano **soglie di accesso sia temporali sia di merito.**

La **soglia temporale** è definita contrattualmente e prevede la permanenza di almeno 2 anni nel gradino economico in atto.

La **soglia di merito** comprende due criteri che fanno riferimento

- a. ai risultati della valutazione
- b. alla maturazione professionale derivante da esperienze sviluppate sul campo.

a. Per quanto riguarda i **risultati della valutazione**, l'accesso è condizionato all'avere ottenuto negli ultimi due anni un punteggio sempre superiore a 750 (area della prestazione buona→eccellente).

b. Per quanto riguarda **la maturazione professionale**, la valutazione spetta al Direttore con riferimento alle seguenti condizioni:

- ampliamento dei processi su cui la persona valutata è stata impegnata o dei contenuti degli stessi processi, conseguente a iniziative di riorganizzazione o di cambiamento di ruolo o di sistemi di relazione con clienti/fornitori
- assunzione di maggiore responsabilità di ruolo nell'esercizio delle attività assegnate
- proposta e realizzazione di innovazioni sul prodotto/servizio assegnato per i clienti interni/esterni, convalidate a livello operativo
- esperienze di tutoring nei confronti di persone di nuovo inserimento
- attività non sporadica di formatore interno (nei corsi organizzati dal Servizio Formazione o gestiti all'interno della Direzione) e/o di diffusione di know how
- temporanea sostituzione di colleghi appartenenti alla stessa categoria con diverso profilo professionale o con diversa specializzazione nello stesso profilo.

La valutazione sulla maturazione professionale deve essere **motivata** ed espressa in un'apposita scheda, in cui siano indicati i punteggi attribuiti a tutti i potenziali concorrenti.

In funzione del numero dei passaggi assegnati per livello a ciascuna Direzione, la **selezione** tra coloro che hanno superato la soglia di accesso alla progressione avviene secondo le seguenti regole:

Risultati della valutazione	Punti assegnabili (a)
Media dei due anni compresa tra 750 e 800	Punti 10
Media dei due anni compresa tra 801 e 850	Punti 30
Media dei due anni compresa tra 851 e 9	Punti 40
Media dei due anni superiore a 900	Punti 60
Maturazione professionale	Punti assegnabili (b)
Assente	Punti 0
Poco rilevante	Punti 10
Rilevante	Punti 30
Molto rilevante	Punti 40
Totale	a+ b

In caso di **parità**, prevale chi ha ottenuto un punteggio medio nelle valutazioni più elevato.

Progressione verticale. Per quanto riguarda la progressione verticale, l'aver ottenuto nei precedenti 3 anni un punteggio superiore a 750 (area della prestazione buona→eccellente) costituisce **titolo ai fini dell'accesso alla riserva**. Nel regime transitorio, si considera titolo alla riserva l'aver conseguito una valutazione superiore a 65 punti per gli anni in cui era vigente il vecchio sistema.

6.3 Il collegamento con il sistema premiale

Il premio di produttività spettante a ciascuno è correlato al punteggio ottenuto nella valutazione, con un **sistema "punto a punto"**, senza determinazione di "fasce" né a priori né a posteriori. La Direzione Personale e Organizzazione, sulla base del volume del fondo, della sua distribuzione per destinazione e della composizione del personale per categoria, determinerà l'ammontare del premio spettante sulla base dei punti assegnati.

Il fondo destinato alla premialità viene suddiviso per Direzione in funzione del numero e della composizione per livello del personale dipendente.

In coerenza con le finalità del sistema e le indicazioni normative e contrattuali, è predeterminata una **soglia minima di accesso alla retribuzione incentivante**: punteggi inferiori non danno diritto ad alcuna retribuzione premiante. Come si è già anticipato, si indica in 250 (area dell'inadeguatezza) tale soglia minima.

I **residui di budget** non utilizzati all'interno di ciascuna Direzione possono essere destinati ad attribuire un premio aggiuntivo alle performance eccellenti della medesima Direzione, secondo criteri che saranno definiti annualmente dalla Direzione Personale e

Organizzazione, d'intesa con i Direttori. I criteri definiscono anche il valore massimo del premio aggiuntivo attribuibile alla singola persona.

7. La valutazione dei direttori e il rapporto con la premialità

Come si è anticipato nel capitolo 2, la valutazione delle prestazioni dei dirigenti è ancorata ai fattori previsti dal nuovo Sistema, secondo il modello riportato nello schema seguente:

DIRETTORI			
Performance organizzativa		Performance individuale	
Obiettivi di livello superiore (complessivi di ente)	Obiettivi di funzionamento della direzione affidata	Obiettivi specifici (di progetto/incarico)	Comportamenti organizzativi
30%		70%	
da definire annualmente		30%	40%

Performance organizzativa: l'incidenza dei due fattori può variare annualmente e tra le diverse posizioni dirigenziali, in quest'ultimo caso in funzione del maggior o minore contributo atteso nella realizzazione degli obiettivi di ente. L'incidenza di ciascuno dei due fattori viene definita annualmente in occasione dell'assegnazione degli obiettivi.

Obiettivi di livello superiore (complessivi di ente).

- Individuano priorità significative dell'Amministrazione e generalmente coinvolgono, per attività dirette o di supporto, tutte o gran parte delle Direzioni
- Sono generalmente espressi attraverso indicatori quantitativi a cui sono associati i valori attesi
- Indicatori e valori attesi sono definiti dall'organo politico-amministrativo, sentiti i responsabili dei settori direttamente interessati
- Sono in numero limitato (uno o al massimo due, e in quest'ultimo caso sono pesati)
- La misurazione fa capo al direttore che presidia il processo a cui l'indicatore si riferisce
- Il grado di raggiungimento di questi obiettivi vale come riferimento univoco per la valutazione di tutti i dirigenti. Il punteggio relativo viene assegnato in ugual misura a tutti i direttori se l'obiettivo è conseguito. In caso di non raggiungimento, il punteggio assegnato all'obiettivo è pari a zero.
- Il collegamento tra grado di raggiungimento degli obiettivi e punteggio della valutazione fa capo all'OIV sulla base della scala di parametrizzazione predefinita.

Obiettivi di funzionamento della direzione affidata

- Si tratta di uno o di un numero molto limitato di obiettivi (generalmente non più di 2) che rappresentano nell'anno, alla luce delle strategie dell'Amministrazione, aspetti chiave della performance di tutta la Direzione e dei suoi obiettivi di miglioramento. Nel caso di più obiettivi, hanno il medesimo peso.
- Sono espressi attraverso indicatori quantitativi a cui sono associati i valori attesi
- Indicatori e valori attesi (o quanto meno il trend atteso) sono individuati dall'organo politico amministrativo, con il supporto dei direttori responsabili
- Vanno definite in anticipo le fonti delle informazioni da utilizzare per la misurazione e le modalità di calcolo.

- La misurazione dell'indicatore a consuntivo fa capo alla responsabilità dei singoli direttori, anche con il supporto delle risultanze del sistema di controllo di gestione.
- Il collegamento tra grado di raggiungimento degli obiettivi e punteggio della valutazione fa capo all'OIV sulla base della scala di parametrizzazione predefinita

Performance individuale

Obiettivi specifici

- Sono definiti dall'organo politico-amministrativo con riferimento a quelli indicati nel Piano della performance, sentiti i direttori interessati
- Sono in numero limitato (non più di 4 o 5) per direttore e il loro peso è definito dall'organo politico-amministrativo
- Devono essere espressi in termini chiari con specifico riferimento al risultato da raggiungere, che deve essere misurabile a consuntivo in modo univoco
- Possono far riferimento a scadenze temporale infrannuali da rispettare
- La misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo – basata su una scala predefinita corrispondente a diversi livelli di attuazione – spetta all'organo politico-amministrativo sulla base delle evidenze presentate dal direttore
- Prima della chiusura del processo di valutazione, la valutazione del grado di raggiungimento effettuata dall'organo politico-amministrativo viene comunicata al direttore interessato, che può addurre nuove evidenze
- Il collegamento tra grado di raggiungimento degli obiettivi e punteggio della valutazione fa capo all'OIV anche in questo caso sulla base della scala di parametrizzazione predefinita

Comportamenti organizzativi

La valutazione fa riferimento a 4 sottofattori:

Sottofattori	Peso
Capacità di valutazione dei collaboratori	5%
Capacità di gestione del budget assegnato (con riferimento al PEG)	5%
Integrità e trasparenza	10%
Qualità del contributo manageriale	20%

Capacità di valutazione dei collaboratori (5)%.

- è dimostrata attraverso il rispetto delle procedure di valutazione e dei relativi tempi e la capacità di differenziare i giudizi sui collaboratori diretti e di sollecitare analoghi comportamenti da parte dei collaboratori diretti nei confronti del personale loro assegnato
- la proposta di valutazione spetta all'OIV sulla base delle misurazioni del Settore Personale e Organizzazione relative alle risultanze del processo di valutazione di tutto il personale del settore

Capacità di gestione delle risorse economico-finanziarie (5%)

- l'indicatore specifico (e il relativo target) saranno individuati in relazione a quanto definito nel Bilancio preventivo e nel PEG

- la proposta di valutazione spetta all'OIV sulla base delle misurazioni effettuate dal Settore Servizi Economico-Finanziari

Integrità e trasparenza con riferimento all'attuazione del Piano anticorruzione (10%)

- il Segretario generale, d'intesa con l'OIV, definirà gli item cui si farà riferimento nella valutazione e i criteri di misurazione dei comportamenti relativi messi in atto dai direttori, con riferimento al Piano per l'integrità e la trasparenza e al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici
- la proposta di valutazione fa capo all'OIV sulla base della misurazione degli indicatori effettuata dal Segretario generale – Responsabile della trasparenza e per la prevenzione della corruzione

Qualità del contributo manageriale all'azione amministrativa del settore affidato e dell'ente nel suo complesso (20%)

- la valutazione si basa su item e criteri di misurazione proposti dall'OIV al Sindaco, che provvede sentiti gli assessori competenti e il Segretario generale per gli aspetti inerenti in particolare la cooperazione interfunzionale e il clima organizzativo
- il collegamento tra misurazione e punteggio della valutazione fa capo all'OIV sulla base di una scala di parametrizzazione predefinita.

La definizione degli item e delle scale di misurazione che stanno alla base della valutazione dei comportamenti organizzativi fa capo ai direttori direttamente interessati e al Segretario generale, con il supporto dell'OIV. L'OIV cura direttamente e propone al Sindaco item e criteri di misurazione relativi alla valutazione del contributo manageriale.

Anche per quanto riguarda la performance organizzativa e gli obiettivi individuali compete all'OIV la proposta delle scale di parametrizzazione.

Item, criteri di misurazione e scala di parametrizzazione per l'assegnazione dei punteggi di valutazione sono presentati ai direttori, prima della validazione definitiva.

Rapporto con la premialità

La retribuzione di risultato spettante a ciascun direttore è correlata al punteggio ottenuto nella valutazione, con un **sistema "punto a punto"**, senza determinazione di "fasce" né a priori né a posteriori.

Interim

Al direttore al quale è stato affidato l'incarico ad interim di una direzione vacante è riconosciuto, in aggiunta al premio di risultato per la direzione del quale è titolare, un ulteriore premio definito sulla base dell'importo della retribuzione di posizione del posto vacante e del punteggio conseguito nella valutazione rispetto all'interim ricoperto.

8. La valutazione del Segretario Generale

La valutazione delle prestazioni del Segretario Generale avverrà, utilizzando apposita scheda sulla base dei seguenti fattori e rispettivi punteggi:

- il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati punteggio massimo 300
- la leadership e la capacità di gestire relazioni efficaci all'interno e all'esterno dell'organizzazione comunale punteggio massimo 180
- le competenze tipiche del ruolo punteggio massimo 120
- il presidio dei valori di legalità e integrità nel funzionamento organizzativo comunale punteggio massimo 400

Qualora al Segretario vengano assegnate dal Sindaco **altre responsabilità** (direzione di una struttura, funzioni di coordinamento dell'attività della dirigenza...), la valutazione del ruolo "tipico" viene integrata da altri fattori di valutazione analoghi a quelli utilizzati per le figure dirigenziali.

La valutazione del Segretario generale fa capo al Sindaco, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione con riferimento ai fattori e ai pesi riportati nella scheda.

9. Le procedure di garanzia

Secondo quanto previsto dal Decreto Legislativo 150/2009 l'Organismo Indipendente di Valutazione svolge il ruolo di presidio dell'intero processo valutativo segnalando all'organo di governo le eventuali criticità riscontrate.

Il **dipendente non dirigente** che reputi non correttamente applicato nei suoi confronti il sistema di valutazione (anche per quanto riguarda la valutazione della maturazione professionale ai fini della progressione economica) ha diritto anzitutto a **ricorrere per vie interne**. Le regole, che rispondono ai principi della celerità, dell'efficacia, dell'economicità e della certezza organizzativa, sono le seguenti:

- il ricorso deve essere inoltrato all'Organo di Garanzia e, per conoscenza, al Direttore sulla cui valutazione il ricorrente dissente entro 20 giorni dall'avvenuta comunicazione formale della valutazione (consegna della Scheda di valutazione); entro la stessa data devono essere presentate le motivazioni su cui si basa il ricorso. Trascorso tali termini, il ricorso è inammissibile;
- il ricorso deve basarsi su una delle seguenti motivazioni:
 - non corretta applicazione delle procedure, con esplicita indicazione della parte di procedura non rispettata
 - manifesta slealtà nella gestione della valutazione da parte del valutatore (la slealtà deve essere specificamente motivata);
 - nel caso al valutato siano stati assegnati obiettivi specifici, non corretta valutazione dello stato di realizzazione (anche in questo caso il grado di realizzazione del/degli obiettivo/i deve essere suffragato da idonea documentazione);
- l'organo responsabile si esprime definitivamente sul ricorso entro i 40 giorni successivi, valutando le ragioni addotte dal ricorrente attraverso la necessaria attività istruttoria condotta con i soggetti interni, e assume le decisioni conseguenti. L'attività istruttoria può prevedere la convocazione sia del ricorrente, che può farsi accompagnare da persona di sua fiducia, sia del Direttore e del valutatore coinvolto nel ricorso.

Dato che l'ammissibilità del ricorso è legata ad una non corretta applicazione del sistema di valutazione e delle sue procedure, **l'Organo di Garanzia** è costituito dal Segretario Generale, dal Direttore del Personale e Organizzazione e dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Qualora il ricorrente sia assegnato ad una struttura organizzativa dipendente dal Segretario Generale o dal Direttore del Personale e Organizzazione, gli stessi sono sostituiti dal Vice Segretario.

Per quanto riguarda i **dirigenti e il Segretario generale**, non è previsto il ricorso secondo procedure interne. Il dirigente o il segretario che si ritenga ingiustamente penalizzato dalla valutazione del Sindaco, può adire alle **procedure di conciliazione** previste dall'articolo 7 del D.Lgs 150/2009.

Come è ricordato nel Rapporto sul Sistema di misurazione e valutazione delle performance approvato dalla Giunta Comunale, la delibera 104/2010 della CiVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle pubbliche amministrazioni) definisce "le

procedure di conciliazione come quelle iniziative che sono volte a risolvere i conflitti che possono sorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale e precisa che responsabili di tali procedure devono essere soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore. Aggiunge inoltre che si tratta di "procedure "esterne" al processo di valutazione in qualche modo assimilabili al tentativo di conciliazione previsto dall'art 410 cpc. e successive integrazioni in materia di conciliazione delle controversie di lavoro".

Per tali ragioni, il SI.VA prevede in questi casi la possibilità del dirigente e del Segretario di ricorrere presso la Commissione Provinciale di conciliazione di cui all'art. 410 del cpc, con i tempi e le procedure previste nello stesso articolo e nell'articolo seguente.

10. Il monitoraggio e l'aggiornamento del sistema

In considerazione del tasso di innovazione che caratterizza il nuovo sistema, la sua introduzione sarà accompagnata il primo anno da un monitoraggio stretto per rilevare eventuali esigenze di adeguamento operativo.

In ogni caso, il sistema è progettato in modo da poter aggiornare nel tempo i singoli tasselli che lo compongono, salvaguardandone l'architettura generale.

In particolare si potranno modificare, in funzione delle strategie dell'Amministrazione e delle politiche di gestione delle risorse umane

- i pesi relativi dei due ambiti (performance organizzativa e performance individuale) e dei cinque fattori
- la declinazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione
- la declinazione delle competenze specialistiche.

Monitoraggio e proposte di aggiornamento fanno capo alla Direzione Personale e Organizzazione.

11. L'applicativo informatico di supporto

Come si è anticipato, la gestione del nuovo sistema è supportata da **un applicativo informatico progettato ad hoc**: i valutatori hanno a disposizione una scheda di valutazione elettronica che automatizza il calcolo dei punteggi parziali e finali, consente di effettuare simulazioni in preparazione del colloquio finale ed eventualmente apportare modifiche alle singole valutazioni espresse sui diversi item previsti dal sistema.

Su un piano più generale, oltre all'eliminazione del flusso cartaceo nella logica della **dematerializzazione**, l'applicativo fornisce al sistema l'opportunità di gestire con facilità **significativi margini di flessibilità**:

- **all'interno del processo di valutazione annuale**, permettendo ai valutatori un certo grado di personalizzazione della valutazione alle caratteristiche di ruolo della singola persona valutata (pesatura degli obiettivi specifici, selezione delle competenze specialistiche più idonee..)
- **nel tempo**, permettendo al gestore del sistema (la Direzione Personale e Organizzazione) la modifica negli anni di pesi e valori, pur nel rispetto dell'impianto complessivo, in modo da corrispondere al meglio alle strategie dell'Amministrazione.

La nuova scheda di valutazione elettronica prevista nell'applicativo è composta da una cartella di lavoro Excel articolata in due fogli di lavoro; questa architettura di base è valida per tutte le categorie professionali. La cartella di lavoro utilizza il primo foglio per l'espressione della valutazione ed il secondo per strutturare, automaticamente, l'output che verrà poi stampato ed archiviato e che attinge i dati dal primo foglio di lavoro.

Il foglio di lavoro, per tutte le categorie professionali, è suddiviso in quattro macro aree:

1. Sezione anagrafica
2. Valutazione della performance organizzativa
3. Valutazione della performance individuale
4. Sezione riassuntiva.

La **sezione anagrafica** ha la finalità di identificare con certezza entrambi i soggetti che sono attivi nel processo di valutazione; qui andranno inseriti tutti i riferimenti richiesti per individuare il valutato, il valutatore e le date del colloquio iniziale, finale ed, eventualmente, intermedio.

La sezione in cui viene valutata la performance organizzativa è contraddistinta dal colore azzurro, quella in cui viene valutata la performance individuale dal colore giallo e quella in cui viene riportata la performance complessiva dal colore verde.

La **sezione della performance organizzativa e la sezione della performance individuale** sono praticamente identiche, in termini di struttura: all'inizio di ciascuna sezione e accanto ad ogni item previsto nella sezione, viene riportato il peso che l'item, o la

sezione, hanno in termini di valutazione complessiva. Ogni item si presenta sotto forma di una tabella composta da

- una colonna in cui viene descritto l'obiettivo atteso;
- una seconda colonna in cui viene espresso il grado di raggiungimento dello stesso;
- una terza colonna in cui viene specificato il peso attribuito a ciascun obiettivo;
- quattro colonne *graduate* (la prima colonna identifica una performance inadeguata, la seconda una performance sufficiente, la terza una performance adeguata e la quarta una performance eccellente) in cui andrà inserita, nella colonna di riferimento corretta, la valutazione ottenuta. Questo processo si ripeterà per ogni singolo fattore di valutazione.

Una volta che le tabelle sono state completate nei loro elementi essenziali (obiettivo, peso, risultato, valutazione), vengono aggiornate automaticamente due celle situate in basso a sinistra in ogni tabella. Queste celle servono per calcolare due valori di riferimento molto importanti; la prima esprime la valutazione media che il valutato ha ottenuto all'interno del fattore e la seconda esprime come questa valutazione, pesata per i punti assegnati al fattore, contribuirà al punteggio complessivo. Queste due celle, ogni volta che viene effettuata una modifica, si aggiornano in automatico.

In fondo ad entrambe le sezioni, è inserita un'ulteriore cella che evidenzia il punteggio complessivo ottenuto all'interno dell'intero ambito.

La **quarta sezione** presenta una sintesi della valutazione che, salvo ulteriori modifiche e correzioni, il valutatore ha espresso. Questa sezione, che si compila in automatico, è utile per fornire, anche con strumenti visivi come il grafico radar che è presente accanto alla tabella, indicazioni su quali sono i fattori che hanno concorso maggiormente alla performance e quali sono stati quelli che, invece, hanno frenato la valutazione complessiva.

Il secondo foglio presenta altre **tre ulteriori sezioni** che rappresentano i collegamenti fra la valutazione della performance e gli altri strumenti gestionali come la mobilità e la formazione.

Le tre sezioni sono:

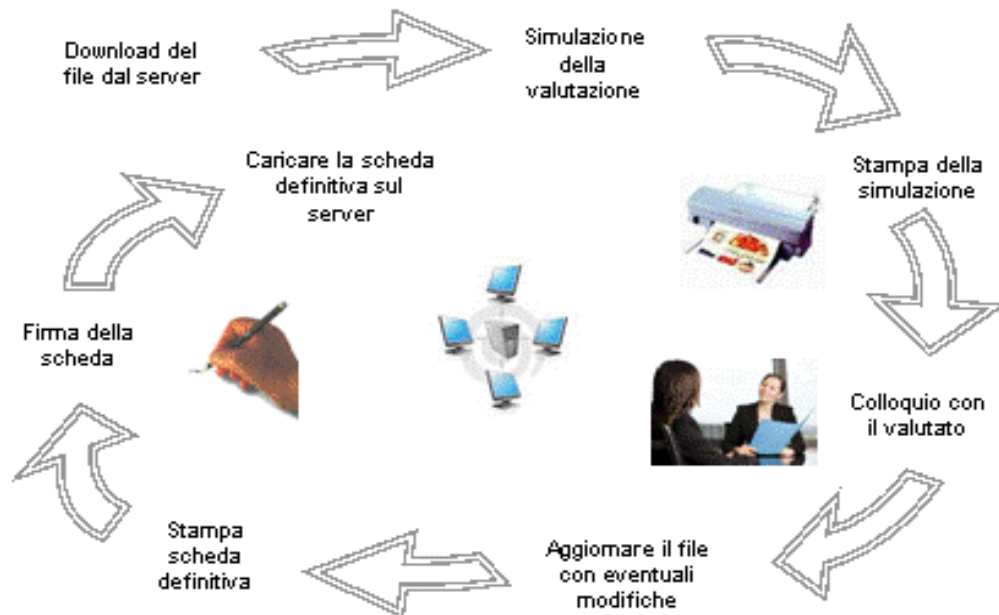
1. Eventuali osservazioni del valutato
2. Principali aree di miglioramento
3. Indicazioni di sostegno/sviluppo formativo

La prima sezione serve per tener traccia di eventuali osservazioni, riguardanti l'intero processo di valutazione che l'ha coinvolto, che il valutato vuole che vengano riportare.

Le altre due sezioni servono per lo sviluppo dei valutati e devono essere utilizzate per evidenziare eventuali aree di miglioramenti ed eventuali necessità formative.

Il grafico successivo sintetizza la procedura di gestione operativa della scheda elettronica da parte del valutatore.

La procedura per l'elaborazione del file nella fase della valutazione



1

1. Il valutatore scarica il file dal server e - per prepararsi al colloquio con il valutato - procede a compilarlo, simulando la valutazione.
2. Il valutatore provvede alla stampa del file della valutazione, per utilizzarla come supporto e traccia durante il colloquio
3. Nel corso del colloquio illustra i termini della valutazione al valutato e ne ascolta le considerazioni
4. Qualora lo ritenga opportuno, provvede ad aggiornare il file della valutazione introducendo eventuali modifiche
5. La scheda definitiva viene stampata e firmata da entrambi i soggetti in campo
6. Il valutatore provvede a caricare la scheda definitiva sul server.
