

Bozza definitiva 27/10/2005

**AGENZIA PER IL DIRITTO ALLO STUDIO
UNIVERSITARIO NEL LAZIO**

Handwritten signature

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL
PERSONALE DIPENDENTE**

Handwritten signatures and notes at the bottom of the page, including names like 'P. ...', 'M. ...', and 'L. ...'.

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

In primo luogo, si procede (a cura del dirigente, che può avvalersi della collaborazione del titolare di p.o. o del responsabile di servizio) al colloquio preliminare individuale/di gruppo (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente/i da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- l'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo e/o riferiti al settore – servizio di appartenenza; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato per il raggiungimento dell'obiettivo generale.
- le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

Il valutatore,

Durante il periodo di valutazione (6 mesi / 1 anno):

- esercita una costante azione di verifica (è necessario che nel corso del periodo di valutazione vi siano almeno 3 colloqui – preliminare, intermedio e finale - tra il valutatore e il dipendente) finalizzata a:
 1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al dipendente di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
 2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed imprevedute circostanze.

F.les
[Handwritten signatures and initials]

- annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

Al termine del periodo di valutazione:

- compila la scheda, per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze già esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.
- conduce il colloquio di valutazione, ricordandosi che l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione e provvedendo, quindi, a:
 - discutere fatti, dati, informazioni
 - analizzare problemi e le loro cause
 - definire possibilità di intervento.



La redazione delle schede di valutazione e le fasi procedurali

All'inizio del periodo di riferimento considerato (che per facilità espositiva poniamo ad inizio anno), il dirigente assegna a ciascun titolare di posizione organizzativa i propri obiettivi.

Successivamente questi ultimi, su eventuale delega del dirigente in tal senso, compilano e sottopongono all'attenzione dei dirigenti le schede all'uopo predisposte, che vengono compilate per ciascun obiettivo compreso nell'area di competenza.

Il Comitato dei dirigenti definisce il grado di omogeneità (inteso nel senso che il raggiungimento degli obiettivi dovrebbe comportare pari impegno nella relativa realizzazione da parte dei dipendenti coinvolti) degli obiettivi proposti; nel caso di obiettivi non omogenei nel senso sopra indicato, il comitato dei dirigenti invita il titolare di posizione organizzativa interessato a riformulare l'obiettivo in modo da renderlo omogeneo agli altri proposti.

Effettuate le operazioni descritte in precedenza, a ciascun obiettivo viene attribuito un budget complessivo per la relativa realizzazione dell'obiettivo.

Alla fine del periodo considerato, i titolari di posizione organizzativa compilano una scheda per ciascun obiettivo considerato e la sottopongono ai dirigenti che effettuano la comparazione tra tutte le schede pervenute, con il fine di omogeneizzare il metro di giudizio dei singoli titolari di posizioni organizzative (ed evitare, ad esempio, che tra le aree vi siano eccessive differenze).

Ultimata tale operazione ed identificata la quantità di risorse da liberare (l'eventuale mancata liberazione di parte del budget genera economie a cui si applica l'art. 17 comma V del CCNL del 1.4.99), secondo quanto previsto dal prospetto sottostante,

Obiettivo	Quantità di budget assegnato da liberare
Non raggiunto	0
Raggiunto in misura apprezzabile	80% del budget
Raggiunto	100% del budget

W
Fel e Consiglio
H

Aut
amb
H
F
E
G
MFR

MFR

ogni responsabile procede alla redazione della scheda di valutazione per ciascun dipendente assegnato alla propria area di competenza e discute le stesse con il comitato dei dirigenti; anche tale confronto ha lo scopo di omogeneizzare il metro di giudizio dei titolari di posizioni organizzative, evitando eccessi e situazioni molto differenti difficili da spiegare e da gestire (ad es. è da evitare che tutti i dipendenti di un'area prendano il massimo punteggio quando nelle altre non ne viene assegnato neanche uno).

Terminata questa fase e concordato il metro di giudizio comune, il dirigente (che può avvalersi dell'ausilio del titolare di posizione organizzativa) procede al colloquio finale di valutazione ed alla consegna della scheda medesima al dipendente che la restituirà, firmata per presa visione, e corredata di eventuali osservazioni.

Nel caso in cui il dipendente contesti la valutazione ricevuta può in ogni caso chiedere il contraddittorio con il dirigente che ha effettuato la valutazione; in tale fase il dipendente può essere assistito da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Successivamente, qualora il conflitto non venga risolto e il dipendente abbia ricevuto una valutazione inferiore a punti 24, può essere richiesto l'intervento del dirigente sovraordinato (Direttore Generale ~~o Direttore Provinciale~~) il quale può confermare o riformare la valutazione attribuita al dipendente.

Resta comunque ferma, per il dipendente, la possibilità di utilizzare i normali rimedi di tutela giurisdizionale.

La valutazione dei dipendenti che, per la peculiarità delle mansioni svolte, non possono essere coinvolti in obiettivi di gruppo, avviene tramite:

- obiettivi individuali;
- valutazione individuale.

MODALITA' OPERATIVE A REGIME (DAL 2006 IN POI)

Terminate le relazioni sindacali e individuata quindi la complessiva somma disponibile per incentivare l'incremento della produttività e dei servizi, ad ogni dirigente viene attribuito il budget a disposizione per ciascun obiettivo proposto, risultante dal numero e categoria di inquadramento del personale coinvolto.

In fase di liquidazione del premio incentivante si tiene conto, oltre che della categoria di appartenenza del dipendente interessato, solo della votazione assegnata tramite la scheda di valutazione individuale. Non rilevano in modo automatico, anche se potrebbero influire sul punteggio assegnato, altri fattori quali giorni di assenza, procedimenti disciplinari etc.)

Al termine del periodo di riferimento e tenuto conto di quanto in precedenza, a ogni dipendente verrà liquidato un premio incentivante proporzionato al punteggio ottenuto, nella scheda di valutazione individuale, espressa in 49simi, secondo il seguente prospetto:

[Area containing multiple handwritten signatures and initials, including names like Folce, Amato, and others.]

Punteggio pari o inferiore a 14	nessun premio attribuito
Punteggio compreso tra 15 e 23	50% del valore pro capite stabilito per la categoria di appartenenza
Punteggio compreso tra 24 e 35	80% del valore pro capite stabilito per la categoria di appartenenza
Punteggio compreso tra 36 e 49	100% del valore pro capite stabilito per la categoria di appartenenza + eventuali redistribuzioni

Eventuali economie derivanti da una parziale liquidazione del valore pro capite disponibile per ogni dipendente coinvolto nell'obiettivo vengono redistribuite solo ai dipendenti che abbiano ottenuto un punteggio compreso tra 36 e 49/49simi.

MODALITA' OPERATIVE TRANSITORIE (ANNO 2005)

Per il corrente anno, tenuto conto della recentissima istituzione di Laziodisu e della circostanza che non si è più ad inizio anno, momento più indicato per la gestione di un processo di valutazione completo, si propone, in via del tutto eccezionale e transitoria, di :

- non applicare tutta la procedura relativa alla individuazione, descrizione, valore economico e valutazione finale degli obiettivi di Area/servizio da parte dei dirigenti/p.o. (in sostanza si propone di soprassedere, alla luce della ristrettezza temporale in cui ci si muove, alla compilazione delle apposite schede);
- considerare, per l'anno 2005, un unico obiettivo da perseguirsi da parte di tutto il personale di Laziodisu e cioè **PARTECIPAZIONE AL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE DERIVANTE DALL'ISTITUZIONE DI LAZIODISU**;
- all'inizio dell'anno 2006, il dirigente di Area, su proposta di ciascun responsabile di p.o., provvederà alla redazione della scheda di valutazione per ciascun dipendente;
- al dipendente verrà corrisposto un premio incentivante proporzionato alla votazione attribuita, secondo la tabella sottoindicata;
- ogni sede territoriale gestirà il budget in modo autonomo per cui eventuali economie derivanti dalla mancata attribuzione della votazione massima verranno ridistribuite, in parti uguali (prescindendo cioè da categoria di inquadramento e valutazione ricevuta), a tutti i dipendenti della sede territoriale (il dipendente è considerato assegnato alla sede presso cui ha prestato servizio nel secondo semestre) che abbiano ricevuto una votazione compresa tra 24 e 49/49.

Punteggio fino a punti 23	50% del valore pro capite stabilito per la categoria di appartenenza
Punteggio compreso tra punti 24 e punti 35	80% del valore pro capite stabilito per la categoria di appartenenza
Punteggio compreso tra punti 36 e punti 49	100% del valore pro capite stabilito per la categoria di appartenenza

Il sistema di valutazione dei dipendenti e delle p.o. sarà oggetto di verifica alla fine dell'anno di applicazione e gli istituti Componenti della Banca delle p.o. per i mesi di ottobre e novembre e comunque non oltre il 31/12/2006

SPECIFICAZIONE DEI RANGE DI VALUTAZIONE (riferiti alla categoria di appartenenza)

da 0 a 2	L'attribuzione di questa fascia di punteggio esprime un giudizio di attività svolta in modo non adeguato
da 3 a 4	L'attribuzione di questa fascia di punteggio esprime un giudizio di attività svolta in modo sufficiente
da 5 a 6	L'attribuzione di questa fascia di punteggio esprime un giudizio di attività svolta in modo adeguato
7	L'attribuzione di questa fascia di punteggio esprime un giudizio di attività svolta in modo pienamente adeguato

SPECIFICAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE

N	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Punti (max 7 ad elemento)	
1	Risultati ottenuti (obiettivo individuale)	-	
	I risultati ottenuti nell'ambito delle attività assegnate risultano il più delle volte non adeguati all'incarico affidato		da 0 a 2
	I risultati ottenuti nell'ambito delle attività assegnate risultano il più delle volte sufficientemente adeguati e coerenti con l'incarico affidato		da 3 a 4
	I risultati ottenuti nell'ambito delle attività assegnate risultano adeguati e coerenti con l'incarico affidato		da 5 a 6
1-bis	I risultati ottenuti nell'ambito delle attività assegnate risultano pienamente adeguati e del tutto coerenti con l'incarico affidato	7	
	Risultati ottenuti (obiettivo di gruppo)	Handwritten signature	
	L'apporto fornito dal dipendente si è rivelato inadeguato e non rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo		da 0 a 2
	L'apporto fornito dal dipendente si è rivelato sufficientemente in linea con le attese e sufficientemente rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo		da 3 a 4
L'apporto fornito dal dipendente si è rivelato adeguato rispetto alle attese e per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo	da 5 a 6		
2	L'apporto fornito dal dipendente si è rivelato perfettamente in linea con le attese e determinante per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo	7	
	Rendimento quanti - qualitativo	- Handwritten signature	
	L'attività si presenta spesso inadeguata sul piano dei volumi di lavoro prodotti e/o carente sotto il profilo qualitativo, richiedendo interventi correttivi e/o sostitutivi da parte dei superiori.		da 0 a 2
	L'attività si presenta sufficientemente adeguata sul piano dei volumi di lavoro prodotti e/o sotto il profilo qualitativo. Le eventuali insufficienze e/o carenze riscontrate non sono comunque tali da incidere in modo rilevante sui processi di lavoro e/o sui servizi resi.		da 3 a 4
L'attività svolta si presenta adeguata rispetto allo smaltimento dei volumi di lavoro assegnati alla posizione e con i parametri di qualità usualmente associati/richiesti alla stessa.	da 5 a 6		
	L'attività svolta si presenta pienamente adeguata rispetto allo smaltimento dei volumi di lavoro assegnati alla posizione e con i parametri di qualità usualmente associati/richiesti alla stessa.	7	

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like "F.lli", "B.lli", "C.lli", "D.lli", "E.lli", "G.lli", "H.lli", "I.lli", "L.lli", "M.lli", "N.lli", "O.lli", "P.lli", "R.lli", "S.lli", "T.lli", "V.lli", "Z.lli".

3	Impegno		-
	Le energie lavorative poste in essere di frequente risultano inadeguate rispetto alle prestazioni richieste per lo svolgimento delle attività facenti capo alla posizione, determinando scompensi di consistente entità rimediabili solo con impegni aggiuntivi da parte di colleghi e/o superiori.	da 0 a 2	
	Le energie lavorative poste in essere sono sufficientemente adeguate alle prestazioni richieste per lo svolgimento delle attività facenti capo alla posizione, sia pure determinando talvolta lievi scompensi facilmente rimediabili.	da 3 a 4	
	Le energie lavorative poste in essere sono adeguate rispetto alle prestazioni richieste per lo svolgimento delle attività facenti capo alla posizione e di regola non determinano scompensi sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro e delle attività.	da 5 a 6	
	Le energie lavorative poste in essere sono pienamente adeguate rispetto alle prestazioni richieste per lo svolgimento delle attività facenti capo alla posizione.	7	
4	Competenza professionale/tecnica		-
	Dimostra di svolgere le attività di competenza con una perizia spesso non adeguata.	da 0 a 2	
	Dimostra di svolgere le attività di competenza con una perizia sufficientemente adeguata.	da 3 a 4	
	Dimostra di svolgere le attività di competenza con una perizia adeguata allo svolgimento delle stesse.	da 5 a 6	
	Dimostra di svolgere le attività di competenza con una perizia pienamente adeguata allo svolgimento delle stesse.	7	
5	Integrazione personale nell'organizzazione		-
	Dimostra sovente un livello non adeguato di sensibilità e attenzione alle richieste e/o esigenze di lavoro prospettate dai colleghi in relazione alle attività da compiere, determinando spesso scompensi significativi, ritardi o aggravii nei flussi di lavoro.	da 0 a 2	
	Dimostra un livello sufficientemente adeguato di sensibilità e attenzione alle richieste e/o esigenze di lavoro prospettate dai colleghi in relazione alle attività da compiere.	da 3 a 4	
	Dimostra un livello adeguato di sensibilità e attenzione alle richieste e/o esigenze di lavoro prospettate dai colleghi in relazione alle attività da compiere.	da 5 a 6	
	Dimostra un livello pienamente adeguato di sensibilità e attenzione alle richieste e/o esigenze di lavoro prospettate dai colleghi in relazione alle attività da compiere.	7	
6	Relazione utenza interna/esterna		-
	Rispetto alle corrette esigenze e/o richieste dell'utenza, mostra una sensibilità spesso non adeguata.	da 0 a 2	
	Rispetto alle corrette esigenze e/o richieste dell'utenza, mostra una sensibilità sufficientemente adeguata.	da 3 a 4	
	Rispetto alle corrette esigenze e/o richieste dell'utenza, mostra una sensibilità pienamente adeguata.	da 5 a 6	
	Rispetto alle corrette esigenze e/o richieste dell'utenza, mostra una sensibilità pienamente adeguata, interpretandone correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto.	7	
Coinvolgimento nei processi e nelle attività di lavoro			

7	Nell'ambito delle attività dell'area di assegnazione, dimostra un non adeguato spirito di collaborazione e propensione ad interagire con le diverse funzioni comunque legate al livello di professionalità posseduto.	da 0 a 2	
	Nell'ambito delle attività dell'area di assegnazione, dimostra sufficiente spirito di collaborazione e propensione ad interagire con le diverse funzioni comunque legate al livello di professionalità posseduto.	da 3 a 4	
	Nell'ambito delle attività dell'area di assegnazione, dimostra adeguato spirito di collaborazione e propensione ad interagire con le diverse funzioni comunque legate al livello di professionalità posseduto. Analogamente si comporta nei confronti dei cambiamenti che si impongono in corso d'opera.	da 5 a 6	
	Nell'ambito delle attività dell'area di assegnazione, dimostra pieno spirito di collaborazione e spiccata propensione ad interagire con le diverse funzioni comunque legate al livello di professionalità posseduto. Analogamente si comporta nei confronti dei cambiamenti che si impongono in corso d'opera.	7	
PUNTEGGIO TOTALE			—

A

hdw

fr

Fre

HO

amb

AB

Carlo-Heider

Mye

8

Carlo Heider

fr

MB

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO _____

AREA: _____ SEDE _____
 NOMINATIVO DIPENDENTE: _____ CATEGORIA _____

N°	Elementi di valutazione	Punti (max 7 ad elemento)
1	Risultati ottenuti (obiettivo individuale) (grado di raggiungimento dell'incarico individuale affidato)	—
1-bis	Risultati ottenuti (obiettivo di gruppo) (grado di incidenza sul raggiungimento dell'obiettivo di gruppo)	—
2	Rendimento quanti - qualitativo (apporto del dipendente ai processi di lavoro)	—
3	Impegno (grado di energie proprie impiegate nel raggiungimento dell'obiettivo)	—
4	Competenza professionale/tecnica (svolgimento delle attività assegnate con la dovuta perizia)	—
5	Integrazione personale nell'organizzazione (disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i colleghi)	—
6	Relazioni utenza interna/esterna (dimostrazione di sensibilità alle esigenze dell'utenza interna/esterna e sollecitudine nel risolverne le relative problematiche)	—
7	Coinvolgimento nei processi e nelle attività di lavoro (atteggiamento positivo e collaborativo rispetto alle dinamiche lavorative dell'Area di assegnazione)	—
PUNTEGGIO TOTALE		<u> </u> /49

Budget disponibile : € _____
 Budget liquidato: € _____

Punteggio assegnato _____

Eventuali osservazioni del valutatore:

Eventuali osservazioni del valutato:

Roma, _____

Il titolare di p.o. (eventuale) _____

Per presa visione: il dipendente _____

Il Dirigente _____

[Handwritten signatures and notes at the bottom of the page, including names like "F. P.", "A. Corallo", and "M. P. ..."]

