

UNIONE
RUBICONE E MARE

All. A Delibera Giunta Unione n. 34 del 29/03/17

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE TITOLARE
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 4
Oggetto della valutazione	Pag. 5
Metodologia di valutazione	Pag. 7
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 13
Strumenti della valutazione	Pag. 14
Tempistica della valutazione	Pag. 15
Comunicazione della valutazione	Pag. 18
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 19
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 20
Appendice:	
Progressioni economiche	Pag. 22
Allegato:	
Scheda valutazione	Pag. 23

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del personale titolare di posizione organizzativa persegue le seguenti finalità:

- orientare la loro prestazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente,
- valorizzare il loro operato,
- introdurre una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito,
- assegnare l'indennità di risultato.

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:

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

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione del personale titolare di posizione organizzativa è il raggiungimento degli obiettivi programmati, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Responsabili sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati, la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

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

Valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale, prendendo in considerazione i macro prodotti dell'attività stessa.

Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- la propositività
intesa come la capacità dimostrata di stimolare il miglioramento continuo sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello gestionale, tecnologico, organizzativo, procedurale;
- l'integrazione
intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;
- il contributo alla performance generale dell'Ente
inteso come il contributo complessivamente fornito dal personale titolare di posizione organizzativa alla performance generale dell'intero Ente.

Valutazione dei propri collaboratori

La valutazione riguarda la capacità del personale titolare di posizione organizzativa di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri collaboratori e di differenziare i giudizi.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che l'Ente ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate e deve essere esplicitata nella fase di programmazione.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi** l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **0 – 1 - 2** : Obiettivo non raggiunto
- **3 – 4 – 5 – 6 - 7** : Obiettivo parzialmente raggiunto
- **8 – 9 - 10** : Obiettivo raggiunto

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 dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

*Per quanto concerne la **performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **1 – 2 – 3 – 4 – 5** : Performance migliorabile

- 6 – 7 - 8 : Performance buona
- 9 - 10 : Performance alta

Il *punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità* è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dal personale titolare di posizione organizzativa sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:*

Punteggi 1 – 2 – 3:

	Propositività	Integrazione	Contributo alla performance dell'Ente
Inadeguato rispetto alle aspettative (manca di competenze adeguate o la motivazione risulta insufficiente a intraprendere un'azione)	A fronte di criticità, di norma si è limitato ad evidenziare limiti e difficoltà senza proporre soluzioni o ha individuato soluzioni non praticabili. A fronte di opportunità, di norma si è limitato ad evidenziare limiti e difficoltà senza proporre modi per coglierle o ha individuato soluzioni non praticabili.	Di norma, ha agito tenendo in considerazione in modo prioritario le proprie esigenze ed il proprio punto di vista. Ha interagito, tendenzialmente, in modo opportunistico	Nonostante ripetute sollecitazioni, il suo contributo al buon funzionamento dei processi governati dall'Ente è stato normalmente al di sotto delle aspettative per qualità e/o quantità del lavoro svolto

Punteggi 4 – 4,5 – 5:

	Propositività	Integrazione	Contributo alla performance dell'Ente
Abbastanza rispondente alle aspettative (manca dell'iniziativa necessaria ma, se opportunamente sollecitato, si attiva in modo sostanzialmente adeguato)	Se sollecitato rispetto ad un problema, di norma ha proposto soluzioni praticabili all'interno della propria struttura. A fronte di opportunità, di norma ha proposto modi per coglierle e renderle praticabili all'interno della propria struttura.	Di norma, se sostenuto a farlo, ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri	Ha collaborato alle attività dell'Ente garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente abbastanza adeguati rispetto a quanto necessario per la buona gestione dei processi, ma è stata necessaria una supervisione molto frequente da parte del Segretario

Punteggi 6 – 6,5 – 7:

	Propositività	Integrazione	Contributo alla performance dell'Ente
Pienamente rispondente alle aspettative (risponde generalmente in modo sostanzialmente adeguato sia per le competenze possedute e utilizzate, sia per il livello di autonomia nel loro utilizzo)	Quando ha riscontrato un problema, di norma ha proposto autonomamente soluzioni praticabili all'interno della propria struttura. Quando ha notato un'opportunità, di norma ha proposto autonomamente modi per coglierle e renderle praticabili all'interno della propria struttura.	Di norma ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri.	Ha collaborato alle attività dell'Ente garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente adeguati rispetto a quanto necessario per la buona gestione dei processi.

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:

	Propositività	Integrazione	Contributo alla performance dell'Ente
Oltre le aspettative (ha competenze e motivazione che lo portano a cercare risposte e azioni efficaci in rapporto alle problematiche)	Quando ha riscontrato un problema, di norma ha proposto soluzioni praticabili all'interno della propria struttura e che considerano anche gli effetti sulle altre	Di norma ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri. Ha valutato gli	Ha collaborato alle attività dell'Ente garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente molto buoni rispetto a quanto necessario per

che deve affrontare all'interno dei confini di ruolo e/o con una realistica forzatura di questi)	strutture dell'organizzazione. Quando ha notato un'opportunità, di norma ha proposto modi per coglierle e renderle praticabili all'interno della propria struttura e che considerano anche gli effetti sulle altre strutture dell'organizzazione.	effetti delle proprie azioni anche con riferimento alle altre strutture.	la buona gestione dei processi. I colleghi gli hanno chiesto spesso suggerimenti riguardo alla gestione di situazioni particolarmente difficili da gestire e/o inviato spesso utenti critici.
--	---	--	---

Punteggi 9 – 9,5 – 10:

	Propositività	Integrazione	Contributo alla performance dell'Ente
Eccellente (come sopra e, inoltre, si pone come stimolo verso colleghi e collaboratori, promuovendo comportamenti eccellenti)	Ha saputo cogliere l'esistenza di problemi e opportunità già dai primi segnali deboli. Ha ricercato, a fronte di problemi, soluzioni concretamente praticabili che consideravano gli effetti sia sulla propria, sia sulle altre strutture dell'organizzazione. Quando ha notato un'opportunità, di norma ha proposto modi concretamente praticabili che consideravano gli effetti sia sulla propria, sia sulle altre strutture dell'organizzazione. Ha aiutato i colleghi ad individuare soluzioni efficaci.	Di norma ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri. Ha valutato gli effetti delle proprie azioni anche con riferimento alle altre strutture. Ha valutato gli effetti delle proprie azioni su sé stesso, e gli altri anche con riferimento ad orizzonti temporali ampi. Ha stimolato i colleghi a considerare anche le esigenze ed i punti di vista degli altri.	Ha collaborato alle attività dell'Ente garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente molto buoni rispetto a quanto necessario per la buona gestione dei processi. I colleghi gli hanno chiesto spesso suggerimenti riguardo alla gestione di situazioni particolarmente difficili da gestire e/o inviato spesso utenti critici. Ha identificato nuove modalità di gestione dei processi che hanno consentito di migliorare la qualità del servizio offerto e/o ridurre i costi di uno o più processi.

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il *punteggio della valutazione delle competenze* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Per quanto concerne la Valutazione dei propri collaboratori, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

Punteggi 1 – 2 – 3:

il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri collaboratori)

Punteggi 4 – 4,5 – 5:

il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri collaboratori

Punteggi 6 – 6,5 – 7:

il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri collaboratori

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:

il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10:

il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori

Il *punteggio della valutazione dei propri collaboratori* è dato dal punteggio specifico attribuito all'interno di una delle diverse classi.

Il *punteggio finale della valutazione della performance individuale* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, competenze, valutazione dei collaboratori) e le relative valutazioni numeriche.

In caso di assenza dei pesi % delle singole aree valutative, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole aree valutative e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle aree stesse.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Sindaco (Presidente dell'Unione per l'Unione) supportato dalle attività del nucleo di valutazione.

Il nucleo di valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei titolari di posizione organizzativa, valutazione dei titolari di posizione organizzativa colleghi, valutazione dei collaboratori del titolare di posizione organizzativa valutato, ...) che ritiene opportuno ricevere.

In particolare:

- il Sindaco (Presidente dell'Unione per l'Unione) in collaborazione col Segretario Comunale (o dell'Unione per l'Unione):
 - valutano autonomamente la seguente area:
 - le competenze;
- il nucleo di valutazione:
 - valuta autonomamente le seguenti aree:
 - il raggiungimento degli obiettivi;
 - la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità del titolare di posizione organizzativa;
 - la valutazione dei collaboratori da parte del titolare di posizione organizzativa;
 - recepisce nella scheda valutativa finale la valutazione realizzata dal Sindaco (Presidente dell'Unione per l'Unione) in collaborazione col Segretario Comunale (o dell'Unione per l'Unione) dell'area delle competenze.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

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

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi e della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione inerente alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: la valutazione numerica / punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze e la valutazione dei collaboratori; dalla quale si evince per la sezione relativa alle competenze considerate: i pesi, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione inerente alla valutazione dei collaboratori: la valutazione numerica / punteggio attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio delle differenti aree valutative (obiettivi – performance ambito organizzativo – competenze – valutazione dei collaboratori), il peso, il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei titolari di posizione organizzativa implica una verifica periodica sulle aree valutative dei titolari stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del nucleo di valutazione, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Oltre alla verifica periodica viene realizzata una verifica finale sull'intero anno da parte del Sindaco (Presidente dell'Unione per l'Unione) supportato dal nucleo di valutazione e dal Segretario comunale (o dell'Unione per l'Unione).

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

In particolare le fasi della valutazione sono le seguenti:

fase della programmazione:

- individuazione degli obiettivi fra titolari di posizione organizzativa e Giunta per l'anno oggetto della valutazione con l'eventuale supporto del nucleo di valutazione;
- approvazione degli obiettivi attraverso il PEG da parte della Giunta entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione;
- esplicitazione ed attribuzione degli obiettivi PEG da parte del titolare di posizione organizzativa ai propri collaboratori mediante idonea comunicazione immediatamente dopo l'approvazione del PEG;

fase della verifica intermedia:

- verifica intermedia, almeno una entro settembre, da parte del nucleo di valutazione sullo stato di attuazione degli obiettivi con il coinvolgimento dei titolari di posizione organizzativa e con la partecipazione del Segretario comunale (o dell'Unione per l'Unione);
- richiesta da parte dei titolari di posizione organizzativa di negoziazione degli obiettivi alla Giunta per impossibilità di raggiungimento degli obiettivi stessi o per il sopraggiungere di nuove priorità tempestivamente e comunque entro il 15 ottobre;
- adozione da parte della Giunta dei provvedimenti conseguenti (accoglimento o meno delle richieste) sentito eventualmente anche il nucleo di valutazione tempestivamente e comunque entro il 30 ottobre;

fase della verifica finale

- redazione da parte dei titolari di posizione organizzativa delle relazioni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi e sulla performance del proprio ambito organizzativo ed invio al nucleo di valutazione entro gennaio dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- trasmissione da parte del nucleo di valutazione ai titolari di posizione organizzativa della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi (strategici e istituzionali) al fine del recepimento da parte del titolare stesso nella valutazione degli obiettivi dei propri collaboratori entro febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione;

- trasmissione al nucleo di valutazione della valutazione realizzata dal Sindaco (Presidente dell'Unione per l'Unione) in collaborazione col Segretario Comunale (o dell'Unione per l'Unione) dell'area delle competenze entro febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- valutazione da parte dei titolari di posizione organizzativa dei loro collaboratori ed invio al nucleo di valutazione del punteggio totale con la distinzione anche del punteggio finale attribuito, per ciascun collaboratore, al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti entro fine marzo dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- eventuali incontri individuali da parte del nucleo di valutazione con i titolari di posizione organizzativa per avere ulteriori informazioni e/o chiarimenti su quanto scritto dagli stessi sulle loro relazioni finali e predisposizione della tabella con le valutazioni di tutti i titolari di posizione organizzativa da inviare come proposta al Sindaco insieme alle relative singole schede di valutazione entro metà aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- valutazione finale del Sindaco con ratifica delle valutazioni del nucleo di valutazione o modifica delle valutazioni stesse con apporto delle motivazioni nelle singole schede di valutazione entro fine aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- realizzazione dell'eventuale colloquio finale relativo alla valutazione dell'intero anno fra il Sindaco, supportato eventualmente dal nucleo di valutazione, o se delegato, fra il nucleo stesso ed il valutato con la partecipazione del Segretario comunale (o dell'Unione per l'Unione) e consegna delle schede di valutazione ai singoli titolari di posizione organizzativa entro fine aprile (maggio in caso di colloqui) dell'anno successivo al periodo di valutazione.

Qualora il valutato non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro dieci giorni lavorativi dal ricevimento della Scheda di Valutazione, può formulare nei confronti del Sindaco richiesta motivata di riesame della valutazione e di eventuale audizione.

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.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il nucleo di valutazione ed il valutato con la presenza del Segretario comunale (o dell'Unione per l'Unione) di riferimento.

L'eventuale colloquio finale dell'intero anno avviene invece fra il Sindaco, supportato dal Nucleo di Valutazione, o se delegato, fra il Nucleo di Valutazione stesso ed il valutato con la presenza del Segretario comunale (o dell'Unione per l'Unione) di riferimento.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, ...) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione.

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.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (produttività) nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro attuazione, o per gli Enti con un numero di titolari di posizione organizzativa in servizio non superiori a 5, avviene applicando la tabella che segue all'indennità di risultato massima rapportata a quella di posizione riconosciuta dall'Ente di appartenenza:

Punteggio finale	% di indennità riconosciuta
Sopra a 9	100%
Da 8,1 a 9	90%
Da 7,1 a 8	80%
Da 6 a 7	60%
Sotto 6	0%

Per gli Enti con dirigenza, le percentuali sopra evidenziate si applicano alla quota del fondo previsto per l'indennità di risultato spettante a ciascun dirigente, ottenuta attraverso il rapporto tra il fondo destinato alla retribuzione di risultato e il numero dei dirigenti valutati.

Le eventuali differenze fra quanto previsto e quanto erogato costituiscono economie di gestione.

Nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce, o di non attuazione in presenza di un numero di titolari di posizione organizzativa in servizio non superiore a 5, deve essere garantita in ogni caso l'applicazione del principio di differenziazione del merito.

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.

APPENDICE

PROGRESSIONI ECONOMICHE

La scheda relativa alla valutazione della performance individuale sarà utilizzata in occasione delle progressioni orizzontali economiche.

Nello specifico, ai fini della determinazione delle progressioni orizzontali economiche si farà riferimento alla media triennale (triennio precedente all'anno in cui si effettuano le valutazioni per la progressione orizzontale) delle valutazioni delle competenze.

ALLEGATO

SCHEMA DI VALUTAZIONE