

Allegato delibera G.C.
N. 16 del 08.02.2013



COMUNE di CASAMASSIMA
Provincia di Bari
www.comune.casamassima.ba.it

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Sommario

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	1
1 INTRODUZIONE	3
1.1 Premessa	3
1.2 Ruoli coinvolti nel processo di misurazione e valutazione	3
1.3 Ambiti di valutazione	3
1.4 Le fasi della valutazione	4
1.5 <i>Tempistica del procedimento di valutazione</i>	6
1.6 Dalla valutazione alla determinazione dei compensi alla performance individuale	6
1.7 Obbligo di Trasparenza	7
2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
2.1 La performance organizzative dei Servizi	8
3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SERVIZI	9
3.1 Premessa	9
3.2 La valutazione delle competenze professionali e manageriali dei Responsabili	9
3.3 La valutazione della capacità di valutare	10
3.4 Valutazione finale	10
4 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE PRIVO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	11
4.1 Premessa	11
4.2 La valutazione dei comportamenti <i>individuali e di gruppo</i> del personale privo di Posizione Organizzativa	11
4.3 Valutazione finale	12
TABELLA.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
TABELLA.2 DESCRITTORI DELLE COMPETENZE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO TITOLARI DI P.O.	14
TABELLA.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO TITOLARI DI P.O.	16
TABELLA.4 DESCRITTORI DEI COMPORTAMENTI DEI DIPENDENTI	17
TABELLA.5 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI	20



1 INTRODUZIONE

1.1 Premessa

Il presente sistema di valutazione coinvolge tutto il personale del Comune e descrive nel dettaglio il processo di valutazione, individuando le responsabilità degli addetti alla valutazione.

Ai fini della valutazione, il personale del Comune è distinto in due categorie:

1. *personale titolare di posizione organizzativa (c.d. Responsabili di Servizio);*
2. *personale privo di posizione organizzativa.*

Il sistema è previsto dal Piano delle Performance, introdotto dalla Giunta comunale con DGC n. 169 del 13.12.2011 ed annualmente aggiornato in sede di approvazione del PEG, ed ha l'obiettivo di misurare e valutare la performance con riferimento alle unità organizzative in cui si articola l'Ente (Servizi) ed ai singoli dipendenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, nonché di promuovere la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

1.2 Ruoli coinvolti nel processo di misurazione e valutazione

I ruoli coinvolti nel processo di valutazione sono diversi:

- a) **Risorse Umane:** tutto il personale del Comune è oggetto di valutazione. A tal fine il personale è suddiviso nelle due categorie sopra dette.
- b) **Responsabile di Servizio:** valuta la performance individuale del personale assegnato al proprio Servizio;
- c) **Nucleo di Valutazione:** valuta la performance organizzativa dei Servizi e la performance individuale dei Responsabili, *nonché quella del restante personale. Il Nucleo di valutazione è attivato solo in caso di richiesta di riesame del diretto interessato.*

1.3 Ambiti di valutazione

Gli ambiti della valutazione sono di due tipi: performance organizzative e performance individuale.

La **performance organizzativa** ha come oggetto la performance delle unità organizzative in cui il Comune si articola (Servizi) e fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate dall'organo esecutivo sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;



- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) la qualità e la quantità, *ove avente rilievo*, delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa viene valutata sulla base di obiettivi derivanti dai documenti di programmazione (Piano Esecutivo di Gestione).

La **performance individuale** ha come oggetto la performance dell'individuo valutata sulla base di obiettivi e di comportamenti organizzativi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di Servizi sono collegate:

- a) agli indicatori di performance relativi al Servizio di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (eventualmente integrati nel corso della gestione amministrativa);
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione e *motivazione* dei propri collaboratori,

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale privo di posizione organizzativa è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali *assegnati dai responsabili*;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance del Servizio di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

1.4 Le fasi della valutazione

Il processo della valutazione si svolge attraverso una serie di fasi:

a) fase di assegnazione degli obiettivi

Ciascun Responsabile di Servizio, di norma alla fine di ciascun anno, propone gli obiettivi operativi da realizzare nell'anno successivo, il grado di strategicità (mantenimento, miglioramento o innovazione), le azioni, i mezzi, i tempi, i risultati previsti e i relativi indicatori di misurazione della qualità raggiunta utilizzando, allo scopo, idonea scheda per ciascun obiettivo conforme al modello tipo predisposto dal Nucleo. Prima di essere approvato in sede di PEG il contenuto della scheda è oggetto di colloquio, in apposita conferenza di servizi, convocata dal Segretario generale, tra il Responsabile interessato e la Giunta al fine di verificarne la coerenza con gli atti fondamentali di programmazione adottati dall'Amministrazione (programma di mandato, bilancio annuale e pluriennale, relazione previsionale e programmatica). Tale colloquio da avvio al processo di valutazione di norma all'inizio di ciascun anno. Successivamente al colloquio le schede, definitivamente elaborate in tutti gli elementi previsti e firmate per accettazione dai Responsabili di Servizio interessati sono trasmesse, a cura del Segretario generale, al Sindaco per la definitiva approvazione e assegnazione degli obiettivi di PEG. Dopo l'approvazione del PEG ciascun Responsabile di servizio effettua il colloquio di assegnazione al personale della propria struttura degli obiettivi (individuali e/o di gruppo), determinandone il relativo peso, che corrisponde al punteggio massimo in caso di completa realizzazione, nonché indica i comportamenti attesi in termini di aspettative di miglioramento.



b) fase di controllo

Successivamente alla deliberazione di approvazione degli obiettivi di PEG il Nucleo di Valutazione attua la fase del monitoraggio e controllo e verifica i risultati, a mezzo colloqui periodici con i Responsabili di Servizio basati sui riscontri forniti dal controllo di gestione, al fine di valutarne il corretto ed effettivo raggiungimento e, nel caso, proporre interventi correttivi.

Analogamente il Responsabile di Servizio effettua il monitoraggio e controllo intermedio e li comunica al dipendente interessato in apposito colloquio intermedio

c) fase di valutazione

Questa fase conclusiva del procedimento è deputata alla valutazione, per ciascun Servizio, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e, per ciascun dipendente, del grado individuale di partecipazione alle attività del Servizio di appartenenza.

Al fine di assicurare il raggiungimento della massima obiettività in sede di valutazione finale, nonché riconoscere a tutti i dipendenti il diritto ad un secondo contraddittorio, si riportano qui di seguito i soggetti titolati alla valutazione individuale di 1° e 2° istanza, distintamente indicati a seconda che la valutazione riguardi i Responsabili dei Servizi o il resto del personale.

In ottemperanza alla delibera CIVIT n. 124/2010 nel caso in cui, con la valutazione di 2^a istanza in autotutela, le Parti non addivengano ad alcun componimento è prevista l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 c.pc. come novellato dalla legge n. 183/2010.

Valutazione dei Responsabili:

Nucleo di Valutazione – Valutatore di 1° istanza;

Segretario Generale - Valutatore di 2° istanza.

Il Valutatore di 1° istanza esprime il proprio giudizio riportandolo nelle schede individuali di valutazione e lo sottopone a ciascun Responsabile per riceverne data e firma per accettazione. In tal caso, le schede, a cura del Segretario Generale, sono inviate all'Ufficio Personale per il prosieguo degli adempimenti di liquidazione.

Ove il giudizio non venga accettato, la scheda è inviata al Valutatore di 2° istanza, presso cui il Responsabile del Servizio può attivare il contraddittorio entro sette giorni dalla data in cui ha preso semplice visione del giudizio.

Il Segretario Generale invita al contraddittorio, entro sette giorni dal ricevimento della scheda, il Responsabile che ne abbia fatto richiesta, il quale può presentarsi facendosi accompagnare, ove lo ritenga, da un legale o da un rappresentante sindacale cui abbia rilasciato specifico mandato.

La definitiva valutazione del Segretario generale è comunicata all'interessato ed è riportata nella scheda, che viene inviata all'Ufficio Personale per i conseguenti adempimenti. L'intero procedimento deve concludersi entro trenta giorni dal suo avvio.

Valutazione dei dipendenti non Responsabili di Servizio:

Responsabile del Servizio di appartenenza – Valutatore di 1° istanza;

Nucleo di Valutazione - Valutatore di 2° istanza.

Il Valutatore di 1° istanza esprime nella scheda di valutazione il proprio giudizio in ordine al grado di partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati e ne chiede la sottoscrizione in segno di accettazione e condivisione. Ove il dipendente accetti



la scheda, a cura del Responsabile del Servizio, è inviata all'Ufficio Personale per la predisposizione degli adempimenti di liquidazione.

Diversamente, il Valutatore di 1° istanza invia la scheda al Valutatore di 2° istanza, presso il quale il dipendente può attivare il contraddittorio entro sette giorni dalla data in cui ha preso semplice visione del giudizio.

Il Nucleo, entro sette giorni dal ricevimento della scheda, invita il dipendente a presentarsi facendosi accompagnare, ove lo ritenga, da un legale o da un rappresentante sindacale cui abbia rilasciato specifico mandato.

La definitiva valutazione del Nucleo è comunicata all'interessato ed è riportata sulla scheda, che viene inviata all'Ufficio Personale per i successivi adempimenti di liquidazione.

L'intero procedimento deve concludersi entro trenta giorni dal suo avvio.

Valutazione di ciascun Servizio.

Il grado di raggiungimento finale degli obiettivi assegnati a ciascun Servizio è valutato dal Nucleo di Valutazione in base ai riscontri forniti dal Controllo di Gestione che ne dà riscontro al Responsabile del Servizio in sede di colloquio finale.

Il grado di raggiungimento espresso ha effetto, anche se in forma indiretta, sulle performances individuali dei dipendenti di ciascun Servizio.

1.5 Tempistica del procedimento di valutazione

Il processo di valutazione si articola nella seguente sequenza temporale:

- **Entro** un mese dall'approvazione del Bilancio Preventivo: Colloquio tra Giunta e Responsabili di Servizio per eventuale rideterminazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie a quest'ultimo per la realizzazione degli obiettivi ricevuti.
Colloquio tra Responsabile del Servizio e propri collaboratori per l'assegnazione della quota parte di obiettivi e comportamenti.
- **Entro** il mese di settembre: Misurazione intermedia, da parte del Nucleo di Valutazione, del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Colloquio di verifica intermedia tra Responsabile del Servizio ed i collaboratori.
- **Entro** il mese di marzo dell'anno successivo: Avvio e conclusione dell'intera procedura di valutazione da parte dei Valutatori.
- **Entro** il mese di aprile: liquidazione e pagamento dei compensi relativi alla produttività.

1.6 Dalla valutazione alla determinazione dei compensi alla performance individuale

Oltre agli eventuali altri strumenti previsti da norme di legge e da disposizioni contrattuali per la valorizzazione del merito, per l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, in ogni caso la valutazione è propedeutica alla attribuzione dei compensi relativi alla produttività individuale e collettiva.



Si concorda che il dipendente, per aver diritto a detti compensi, debba aver prestato servizio effettivo per almeno 60 giorni. Periodi inferiori non danno luogo all'attribuzione di alcun compenso. (Per periodi pari o superiori a 60 giorni, i compensi, come contabilizzati sulla base dei criteri più in avanti richiamati, sono ragguagliati all'effettiva presenza in servizio: da eliminare). I sabati e le domeniche vanno considerati come effettiva presenza in servizio.

Per i titolari di P.O. la retribuzione di risultato è calcolata in misura percentuale pari al punteggio complessivo ottenuto (es.: punteggio ottenuto 80 – percentuale 80% del massimo contrattuale previsto).

*Le risorse per la **produttività individuale** sono annualmente ripartite secondo i criteri generali stabiliti dal contratto collettivo decentrato integrativo.*

1.7 Obbligo di Trasparenza

Al fine di garantire l'attuazione del principio di trasparenza l'esito delle valutazioni viene pubblicato sul sito istituzionale del Comune e comunicato agli organi di controllo nei modi e tempi definiti dalla legge e dai regolamenti di attuazione a cura dell'Ufficio personale. L'accesso agli atti s'intende consentito esclusivamente presso tale Ufficio personale del Comune.



2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 La performance organizzative dei Servizi.

Il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente dalla giunta subito dopo l'approvazione del bilancio annuale, determina, per ogni Servizio (Centro di Responsabilità), gli obiettivi di gestione e le dotazioni (finanziarie, umane e strumentali) necessarie per realizzarli ed individua, per ciascun obiettivo, i parametri e gli indicatori che consentono la successiva verifica in termini di risultati conseguiti.

Subito dopo l'approvazione del PEG, i Responsabili interessati comunicano gli obiettivi a tutto il personale assegnato al proprio Servizio.

All'inizio dell'anno successivo i Responsabili presentano al Nucleo tutta la documentazione idonea a consentire la valutazione degli obiettivi.

Per ciascun Centro di Responsabilità (Servizi) il PEG individua un numero limitato di obiettivi, tale da rendere conto delle componenti più significative dei risultati da produrre. Agli obiettivi individuati viene attribuito un peso, in ragione del rilievo e del grado di complessità. La somma dei pesi attribuiti agli obiettivi di ciascun Servizi deve dare il totale di 100.

A ciascun obiettivo vengono associati uno o più indicatori di risultato che permettono alla fine di determinare il grado (%) di raggiungimento dell'obiettivo secondo quanto indicato nella **Tabella 1**.

A consuntivo l'ottenimento del grado (%) determina il **livello di raggiungimento dell'obiettivo** (H) espresso dal punteggio assegnato da 0 a 100.

Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto. Questa situazione può essere rappresentata individuando il solo valore migliore.

Il punteggio finale (Colonna F) si ottiene, per ciascun obiettivo, moltiplicando il peso (colonna B) per il grado di raggiungimento degli obiettivi (colonna E). Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100.

Al fine di garantire l'attuazione del principio di trasparenza l'esito delle valutazioni viene pubblicato sul sito istituzionale del Comune.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Servizi ha effetto diretto sulla performance organizzativa ai fini dell'attribuzione della quota parte delle risorse di riferimento ed effetto indiretto sulla valutazione della performance individuale dei Responsabili e del restante personale.

Per tale ragione, al termine della valutazione le Tabelle 1, compilate dal Nucleo, vengono portate a conoscenza di tutti i valutati con mezzi idonei a cura del Responsabile del Servizio interessato.



3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SERVIZI

3.1 Premessa

La misurazione e valutazione della performance individuale dei Responsabili di Servizi è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi;
- b) al miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali e manageriali dimostrate che contribuiscono a valutare la qualità dell'apporto del singolo ai risultati della struttura di appartenenza;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per ogni oggetto di valutazione è assegnato un punteggio specifico sulla base dei risultati della valutazione effettuata.

Il punteggio viene moltiplicato per un coefficiente che "pesa" l'importanza dell'oggetto di valutazione. I singoli punteggi delle diverse sezioni, ponderati sulla base dei pesi e in fine sommati, determinano il valore complessivo della performance e consentono la successiva articolazione di una graduatoria dei Responsabili.

Di seguito la scheda dei Responsabili che evidenzia il "peso" di un oggetto sul totale

A Ambito di valutazione	B Peso	C Valore conseguito	D Punti (C*B)
Performance organizzativa di Servizi ¹	50%		
Obiettivi individuali			
Competenze professionali e manageriali	30%		
Capacità di valutare il personale	20%		
			Somma Max 100

3.2 La valutazione delle competenze professionali e manageriali dei Responsabili

La valutazione delle competenze professionali e manageriali avviene valutando quattro categorie di comportamenti:

- 1) problem solving;
- 2) capacità organizzativa e gestionale;
- 3) professionalità, capacità di guidare e motivare i propri collaboratori;
- 4) assunzione di responsabilità.

¹ Il valore conseguito dalla performance di Servizi è quello calcolato secondo quanto specificato nei paragrafi 2 e 3.



A ciascun comportamento sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 15;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 20;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 25.

Il punteggio attribuito per le competenze professionali è dato dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti per un valore compreso tra 60 e 100.

I punteggi sono attribuiti dal Nucleo di Valutazione sulla base dell'interazione avuta nel corso dell'anno con i valutati.

I descrittori delle competenze sono quelli indicati nell'allegata **Tabella 2**.

3.3 La valutazione della capacità di valutare

La capacità di valutare è rappresentata dalla diversificazione dei giudizi espressi dal Responsabile, attraverso i quali sono stati colti tutti gli aspetti qualitativi e qualificativi del collaboratore, oggetto della valutazione.

Il peso è assegnato dal Nucleo di Valutazione a valle del processo di trasmissione delle schede ed è così percentualmente ponderato:

diversificazione bassa	10%
diversificazione media	15%
diversificazione alta	20%

3.4 Valutazione finale

Al termine della valutazione, per ciascun Responsabile il Nucleo compila l'allegata **Tabella 3** con la proposta di valutazione finale della performance individuale dei Responsabili e la trasmette in via riservata al Sindaco e al Responsabile interessato entro sette (7) giorni successivi alla valutazione. Alla suddetta tabella è altresì allegata la Tabella 2, con la valutazione dei comportamenti. Il procedimento di valutazione si conclude, in ogni caso, trascorsi trenta giorni dalla comunicazione scritta della valutazione.

Non sono valutabili e, pertanto, non percepiscono la retribuzione di risultato, i Responsabili il cui incarico non abbia raggiunto almeno 60 giorni di effettivo servizio nel corso dell'anno.

Al fine di garantire l'attuazione del principio di trasparenza l'esito della valutazione viene pubblicato sul sito internet del Comune.



4 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE PRIVO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

4.1 Premessa

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale privo di Posizione Organizzativa è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali (eventualmente integrati dalle direttive del responsabile);
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell' SERVIZI di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Per ogni oggetto di valutazione è assegnato un punteggio specifico sulla base dei risultati della valutazione effettuata.

Il punteggio viene moltiplicato per un coefficiente che "pesa" l'importanza dell'oggetto di valutazione. I singoli punteggi delle diverse sezioni, ponderati sulla base dei pesi e in fine sommati, determinano il valore complessivo della performance e consentono la successiva articolazione di una graduatoria dei responsabili.

Di seguito la scheda dei dipendenti che evidenzia il "peso" di un oggetto sul totale

A Ambito di valutazione	B Peso	C Valore conseguito	D Punti (C*B)
<i>Performance organizzativa di Servizi</i>	30%		
<i>Comportamenti organizzativi individuali e di gruppo</i>	70%		
			Somma Max 100

4.2 La valutazione dei comportamenti *individuali e di gruppo* del personale privo di Posizione Organizzativa.

La valutazione dei comportamenti del personale privo di Posizione Organizzativa avviene valutando quattro tipologie di comportamenti organizzativi ad ognuna delle quali è associato un descrittore.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione

- se il comportamento descritto viene espresso con "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 2;
- se il comportamento descritto viene espresso con "a volte, soprattutto in situazioni non complesse", il punteggio è pari a 4;
- se il comportamento descritto viene espresso con "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario", il punteggio è pari a 6;
- se il comportamento descritto viene espresso con "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario", il punteggio è pari a 8;
- se il comportamento descritto viene espresso con "sempre, con risultati decisamente superiori alle attese", il punteggio è pari a 10.



Il punteggio attribuito per i comportamenti è dato dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti per un valore compreso tra 20 e 100.

I punteggi sono attribuiti dal Responsabile di Servizi sulla base dell'interazione avuta nel corso dell'anno con i valutati.

I descrittori dei comportamenti *di gruppo ed individuali* sono quelli indicati nell'allegata **Tabella 4**.

4.3 Valutazione finale

Al termine della valutazione, per ciascun dipendente, il Responsabile di Servizi, compila l'allegata **Tabella 5** con la valutazione finale della performance individuale e la trasmette agli interessati. Alla suddetta tabella è altresì allegata la Tabella 4, con la valutazione dei comportamenti.

Al fine di garantire l'attuazione del principio di trasparenza l'esito della valutazione viene pubblicato sul sito internet del Comune.



TABELLA.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Anno _____

Servizi _____

Responsabile _____

A	B	C	D	E	F
Obiettivi	Peso	Indicatori n.ro	Media %	Grado % raggiungimento obiettivi (D)	Punteggio effettivo (B*D)
1					
2					
...					
N					
	100				Somma max 100

I componenti del Nucleo



TABELLA.2 DESCRITTORI DELLE COMPETENZE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO TITOLARI DI P.O.

Anno _____

Responsabile _____

Descrittori per il problem solving:

Livello	Descrittore	Punteggio previsto	Punteggio assegnato
Basso	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	15	
Medio	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare la soddisfacente applicazione della soluzione prescelta.	20	
Alto	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipatorio i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata e di suggerire e mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione.	25	

Descrittori per la capacità organizzativa e gestionale:

Livello	Descrittore	Punteggio previsto	Punteggio assegnato
Basso	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente si sono verificate disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	15	
Medio	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato ha organizzato la propria unità preservandola da particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La leadership risulta adeguata e le capacità di programmazione e controllo evidenziate consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	20	
Alto	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato ha adottato tutte le iniziative necessarie ad assicurare un funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Ha individuato correttamente le responsabilità individuali. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	25	



Descrittori per professionalità, disponibilità alla crescita individuale e capacità di guidare e motivare i propri collaboratori:

Livello	Descrittore	Punteggio previsto	Punteggio assegnato
Basso	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato opera abbastanza positivamente all'interno dell'organizzazione amministrativa. Solo raramente sono emersi dei problemi nei rapporti interpersonali con i colleghi e con soggetti esterni (utenti e/o altri interlocutori abituali). Nel corso dell'anno ha rifiutato qualsiasi proposta di aggiornamento e formazione professionale.	15	
Medio	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato opera positivamente all'interno dell'organizzazione amministrativa. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con i colleghi e con soggetti esterni (utenti e/o altri interlocutori abituali). Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione e aggiornamento trasferendo le proprie competenze solo se richiesto.	20	
Alto	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato opera positivamente all'interno dell'organizzazione amministrativa. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con i colleghi e con soggetti esterni (utenti e/o altri interlocutori abituali). Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale.	25	

Descrittori per assunzione di responsabilità, livello di iniziativa professionale e correttezza con gli organi Istituzionali interni (Sindaco, Giunta e Consiglio)

Livello	Descrittore	Punteggio previsto	Punteggio assegnato
Basso	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato si fa carico dei compiti assegnati solo a seguito di sollecitazione. Aspetta di ricevere direttive o indicazioni sui modi e tempi di svolgimento delle proprie attività. Nel corso dell'anno ha frequentemente espletato i propri adempimenti in maniera incompleta e/o superficiale, sottoponendoli agli organi istituzionali con ritardo in relazioni all'argomento e alle scadenze connesse.	15	
Medio	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato si fa carico dei compiti assegnati senza bisogno di sollecitazioni. Cerca continuamente conferme della correttezza del processo. Chiede aiuto e collaborazione. Nel corso dell'anno ha regolarmente espletato i propri adempimenti relativi ai rapporti con gli organi istituzionali interni, rispettando i tempi in relazione all'argomento sottoposto e alle scadenze connesse.	20	
Alto	Il <i>Responsabile di servizio</i> valutato si fa carico dei compiti assegnati in modo totale, garantendo in prima persona il risultato finale. Nel corso dell'anno ha espletato gli adempimenti relativi ai rapporti con gli organi istituzionali interni con correttezza e puntualità, anticipando la predisposizione degli adempimenti di maggiore rilevanza e consentendo agli organi istituzionali interni maggiori tempi di trattazione in relazione alle scadenze connesse, contribuendo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi con gli organi politici.	25	

I componenti del Nucleo



TABELLA.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO TITOLARI DI P.O.

Anno _____

Responsabile _____

Servizi _____

A Ambito di valutazione	B Peso	C Valore conseguito	D Punti (C*B)
Performance organizzativa di Servizi ²	50% ³		
Obiettivi individuali e manageriali			
Competenze professionali	30%		
Capacità di valutare il personale	20%		
			Somma Max 100

I componenti del Nucleo



² Il valore conseguito dalla performance di Settore è quello calcolato secondo quanto specificato nei paragrafi 2 e 3.

³ Se oltre agli obiettivi di performance organizzativa si assegnano anche obiettivi individuali, ai primi sarà dato un peso percentuale pari a 40% mentre ai secondi il restante 10%.

TABELLA.4 DESCRITTORI DEI COMPORAMENTI DEI DIPENDENTI

Anno _____

Dipendente _____

Descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione:

Comportamenti organizzativi di gruppo	Descrittori	Criteri di valutazione	Punteggio assegnato
Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	
	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	
Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	



Descrittori dei comportamenti di relazione:

Comportamenti organizzativi di gruppo	Descrittori	Criteri di valutazione	Punteggio assegnato
Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) un'immagine dell'amministrazione affidabile ed efficiente	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	
Gestione della relazione	Individua ed utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	

Descrittori dei comportamenti di realizzazione:

Comportamenti organizzativi individuali	Descrittori	Criteri di valutazione	Punteggio assegnato
Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	
Accuratezza	Opera con attenzione, dando esecuzione con precisione ed esattezza alle iniziative richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)	

Descrittori dei comportamenti professionali:

Comportamenti organizzativi individuali	Descrittori	Criteri di valutazione	Punteggio assegnato
Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le	quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non	



	<p>opportunità formative ricevute, l'autoapprofondimento e lo scambio professionale</p>	<p>complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)</p>	
	<p>Trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni</p>	<p>quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)</p>	
<p>Analisi e soluzione dei problemi</p>	<p>E' in grado di elaborare soluzioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo</p>	<p>quasi mai o raramente (punti 4) a volte, soprattutto in situazioni non complesse (punti 8) spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 12) sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario (punti 16) sempre, con risultati decisamente superiori alle attese (punti 20)</p>	

Official stamp: IL SEGRETARIO
 Comune di Casamassima

TABELLA.5 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI, DI GRUPPO E INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

Anno _____

Dipendente _____

Servizi _____

A Ambito di valutazione	B Peso	C Valore conseguito	D Punti (C*B)
Performance organizzativa di Servizi ⁴	30%		
Comportamenti organizzativi di gruppo	20%		
Comportamenti organizzativi individuali	50%		
			Somma Max 100

Il Responsabile di Servizio



⁴ Il valore conseguito dalla performance di Servizi è quello calcolato secondo quanto specificato nel paragrafo 2.