

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI

La normativa di cui al Decreto Lgs. n. 150/2009 ha introdotto le regole che devono presiedere alla valutazione nelle pubbliche amministrazioni, sostituendo i concetti di produttività individuale e collettiva, con il principio della performance.

I tratti distintivi della riforma del lavoro pubblico possono ricondursi oltre che alle nuove disposizioni sulla valutazione, anche al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti e dei responsabili di servizio in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva.

E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, che è dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Le amministrazioni sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando - coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio - un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

L'art. 7 del Decreto dispone, infatti, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Lo stesso articolo, al comma 2 lettera a), assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, ad apposito organo di valutazione.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, mentre l'art. 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti (nel nostro caso Titolari di Posizione Organizzativa) e la valutazione del restante personale.

1. OGGETTO E FINALITA'

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti tramite la crescita della professionalità dei dipendenti e la valorizzazione del merito di ciascuno secondo il principio di pari opportunità.

La performance è misurata e valutata con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- ai settori in cui si articola;
- ai singoli dipendenti

Il sistema di misurazione e valutazione ha come obiettivo l'annuale valutazione dei risultati dell'attività dell'ente articolata nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi assegnati e la distribuzione delle risorse;
- c) monitoraggio ed eventuale correzione degli obiettivi assegnati e dei risultati attesi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

- e) utilizzo dei sistemi premianti in base a criteri di valorizzazione del merito secondo le modalità indicate dalla contrattazione collettiva cui spetta la disciplina del trattamento economico del personale dipendente;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai cittadini, agli utenti ed ai destinatari dei servizi tramite pubblicazione sul sito istituzionale del comune.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, non può che rinviarsi alle norme di cui al titolo III del decreto, ed alle norme contrattuali, rilevando che con il d. l. n. 78/2010, convertito nella l. 122/2010, sussistono alcuni dubbi interpretativi sulla piena applicabilità di alcune parti della riforma, che si auspica siano presto risolti.

Qualunque potrà essere il tenore della definizione, anche di tipo tecnico, delle modalità di incentivazione, il sistema premiante dell'ente dovrà essere concretamente improntato a criteri di selettività, di riconoscimento del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione sui risultati positivi conseguiti. Ad ogni buon fine, ai sensi dell'art. 19, comma 6 del D.Lgs. 150/2009, e s.m.i., le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 dello stesso articolo non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore- valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nonché con i documenti di programmazione finanziaria di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la performance organizzativa: ovvero la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso. Ciò significa valutare:

- a) con riferimento alle indicazioni contenute nel programma di mandato, nella relazione previsionale e programmatica e negli altri documenti di pianificazione, i risultati raggiunti in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati alla utenza, di innalzamento degli standard che misurano l'attività delle amministrazioni in termini di efficienza, efficacia ed economicità, di soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) i risultati raggiunti con riferimento agli indicatori relativi alla gestione dell'amministrazione;
- c) le valutazioni degli utenti;
- d) le iniziative per le pari opportunità

2. la performance individuale del segretario e del personale incaricato di posizione organizzativa collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

3. la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità, collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza,
- alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”

3. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si suddivide in fasi, alcune delle quali sono a loro volta articolate in azioni, che vedono coinvolti, con ruoli diversi, valutatori e valutati.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale

L’individuazione degli obiettivi è definita con l’approvazione delle linee guida di mandato.

Prima della scadenza del termine di approvazione del Bilancio di previsione, la Giunta, definisce le priorità ed i criteri generali per l’allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Responsabili di Area, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l’armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all’attività istituzionale del Comune;
- la coerenza con il ciclo di programmazione finanziaria.

La Giunta Comunale approva il Peg e/o Piano dettagliato degli obiettivi e/o Piano della Performance, di norma predisposti entro 30 giorni dall’approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale;

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del suddetto Piano, l’Ente formalizza l’assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore. In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l’amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Il mese di gennaio è di norma dedicato, alla stesura della relazione generale sull’attività amministrativa e la gestione dell’anno precedente ed alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio il Nucleo di Valutazione attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Entro la fine di marzo dell’anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la redazione di un Rapporto sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Ai fini della trasparenza il rapporto sulla performance organizzativa del Comune, predisposto dal Nucleo di valutazione, è pubblicato in apposita sezione del sito istituzionale del comune dedicata alla trasparenza.

4. OBIETTIVI

Gli obiettivi, programmati su base triennale e definiti in coerenza con quelli del bilancio di previsione, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione;
- b) specifici e misurabili;
- c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni simili;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al biennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili

Valutazione degli obiettivi

Gli obiettivi dovranno essere valutati in ragione della complessità rispetto ai seguenti fattori di valutazione: .

- Importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione
- Grado di complessità tecnica organizzativa
- Rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario .
- Innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Il peso dei singoli obiettivi potrà anche essere espressamente indicato nel PEG-PDO-PIANO PERFORMANCE ciascun obiettivo dovrà corrispondere un indicatore di risultato, che consenta di verificare il conseguimento dello stesso secondo parametri oggettivi.

5. AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

1) Gli obiettivi valutati e conseguiti sono quelli esplicitamente previsti nel PEG e/ nel PDO e/o Piano Performance e/o in singoli atti per la verifica dei quali, in sede di programmazione ed assegnazione degli obiettivi, vengono definiti appositi indicatori e/o parametri di risultato.

2) Per comportamenti organizzativi s'intendono le caratteristiche comportamentali dimostrate nella gestione dell'attività propria e nella direzione dell'unità organizzativa assegnata che sono espressione delle competenze manageriali distintive individuate dall'ente per lo specifico ruolo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza: per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa (settore) è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e della posizione organizzativa che la dirige; per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale è valutato con gli stessi meccanismi. Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli elementi di analisi del personale Responsabile di Area titolare di posizione organizzativa da quello del restante personale. La valutazione dei comportamenti organizzativi inerente il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 50% del punteggio di ciascun lavoratore.

Il punteggio assegnato al singolo obiettivo, in sede di valutazione, corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in relazione agli indicatori e/o parametri di risultato preventivamente indicati all'atto dell'assegnazione. La certificazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata dal Nucleo di valutazione, anche sulla base della relazione compilata dal responsabile del servizio.

La valutazione delle prestazioni nella parte comportamenti organizzativi, viene effettuata dal Segretario Comunale per le posizioni organizzative e dai responsabili di posizione organizzativa per i dipendenti.

Al Nucleo di Valutazione compete la valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione finale si concretizza nell'insieme di azioni che portano al punteggio finale assegnato ad un responsabile di Servizio e al personale non dirigenziale.

La valutazione finale complessiva del responsabile di servizio titolare di P.O. avviene ad opera del Nucleo di valutazione che tiene conto dell'attribuzione del punteggio complessivo relativo ai "comportamenti organizzativi", agli "obiettivi", e infine del punteggio da attribuire alla performance organizzativa. Nell'ambito del processo di valutazione delle P.O., il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione del Segretario Generale a cui spetta il compito di guidare il processo di valutazione per la sezione contenente i fattori oggetto di valutazione della performance individuale (comportamenti e competenze), che richiedono infatti una conoscenza continua dei soggetti valutati.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui il responsabile di PO valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 10 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Segretario Generale ed al Nucleo. Entro i successivi 10 giorni il Nucleo dovrà convocare il responsabile, insieme al Segretario Generale, per valutare le ragioni del ricorso.

A conclusione della nuova audizione, il Nucleo dovrà predisporre idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso. Alla luce di questi nuovi elementi, il Sindaco potrà stabilire di effettuare una nuova valutazione.

Per il resto del personale, nel caso in cui il valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 10 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile P.O. che ha espresso la valutazione ed al Segretario Generale. Entro i successivi 10 giorni il responsabile dovrà convocare il dipendente, insieme al Segretario Generale, per valutare le ragioni del ricorso. Nei 10 giorni successivi al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata.

In ogni caso di mancato accoglimento dei rilievi presentati, il valutatore ne dovrà dare adeguata motivazione nella formulazione della valutazione definitiva.

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione finale può avanzare istanza di revisione al Nucleo di valutazione, nel caso di valutazioni effettuate dai responsabili di posizione organizzativa o di alta professionalità, ed al Sindaco per quelle approvate dalla Giunta.

7. INDENNITA' DI RISULTATO

Si dà atto che alle aree di posizione organizzativa sarà attribuita l'indennità di risultato così come segue:

- a) fino al raggiungimento di punti 50/100 non compete l'indennità di risultato;
- b) da punti 51/100 a punti 60/100 si assegna l'indennità di risultato pari al 5% del massimo assegnabile commisurato all'indennità di posizione attribuito;
- c) da punti 61/100 a punti 70/100 si assegna l'indennità di risultato pari al 10% del massimo assegnabile commisurato all'indennità di posizione attribuito;
- d) da punti 71/100 a punti 80/100 si assegna l'indennità di risultato pari al 15% del massimo assegnabile commisurato all'indennità di posizione stabilita.
- e) da punti 81/100 a punti 90/100 si assegna l'indennità di risultato pari al 20% del massimo assegnabile commisurato all'indennità di posizione stabilita.
- f) Da punti 91/100 si assegna il 25% dell'indennità di posizione conferita.

Norme transitorie

In considerazione della complessità dell'iter procedurale e della temporalità dell'adozione del presente sistema di valutazione, esso andrà a regime dal 2013, fermo restando che in via transitoria e laddove si optasse, in via sperimentale, per la prima applicazione della Relazione sulla Performance per l'anno 2012, si potrà fare riferimento alle Schede A e B, dove sono esplicitati i parametri di riferimento per la valutazione della performance e degli obiettivi.

Il Sistema sarà anche oggetto di interventi di sviluppo mirati ad un suo progressivo perfezionamento, in particolare indirizzato ad una sempre più appropriata individuazione e messa punto del complesso degli indicatori da utilizzare e ad un affinamento della reportistica finale.

SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata ai Responsabili di Area titolari di posizioni organizzative.

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

SCHEDE A) PERSONALE NON DIRIGENZIALE

COGNOME	NOME
AREA/SETTORE	SERVIZIO
CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA
PROFILO PROFESSIONALE	
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio (certificati dal Nucleo di valutazione)	Max 40 punti
Valutazione da parte del Responsabile di Area titolare di posizione organizzativa	Max 50 punti
Efficienza organizzativa e affidabilità	Da 0 a 5
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza	Da 0 a 3
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	Da 0 a 3
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	Da 0 a 3
Livello di autonomia – Iniziativa	Da 0 a 7
Competenza	Da 0 a 7
Collaborazione e partecipazione	Da 0 a 3
Orientamento al Risultato	Da 0 a 7
Quantità delle prestazioni	Da 0 a 5
Flessibilità	Da 0 a 7
Performance organizzativa	Max 10 punti
TOTALE	Max 100 punti

Il Responsabile del Servizio

Il dipendente per presa visione

Il Titolare Posizione Organizzativa

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente per autorizzazione

Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio (certificati dal Nucleo di valutazione) (Max 40 punti)

Si fa riferimento al grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'ufficio e ed all'esito dei parametri/indicatori contenuti nelle schede di attività, e della partecipazione motivazionale al raggiungimento degli obiettivi

Capacità di conseguire gli obiettivi gestionali assegnati dal PEG e/ o individuati in altri atti di programmazione	Dall'80% al 100% Dal 60 al 79% Dal 31% al 59% Dallo 0% al 30%	Punti 30 Punti 20 Punti 10 Punti 0
Motivazione	Assume atteggiamenti di ordinario	Sufficiente 4

	impegno, con limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico, con scarsi risultati		
	Dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati discreti	Discreto	6
	E' costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, migliorando i risultati in modo significativo	Buono	8
	Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale	Ottimo	10

Valutazione da parte del Titolare Posizione Organizzativa (Max 50 punti):

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ- PUNTEGGIO DA 0 a 5

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

Oppone qualche resistenza di fronte alle situazioni nuove. Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare. Accetta le nuove situazioni con scarso entusiasmo.	Inadeguato Insufficiente	0 1-3
Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza. E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi.	Migliorabile Sufficiente	4 5
Porta idee per l'innovazione. Attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri. Attiva la comunicazione interna.	Buono Ottimo	6 7

CAPACITÀ DI RELAZIONARSI NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO CON I COLLEGHI E L'UTENZA - PUNTEGGIO DA 0 a 3

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

Le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi	Insufficiente	0
Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti	Sufficiente	1
E'costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con i colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo	Buono	2
Oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale	Ottimo	3

CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA- - PUNTEGGIO DA 0 a 3

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard qualitativo del servizio.

Dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi	Inadeguato	0
Dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva, conseguendo risultati discreti	Sufficiente	1
E' costantemente orientato ad integrarsi nei processi lavorativi, si propone con atteggiamenti collaborativi, migliorando i risultati in modo significativo	Buono	2
Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale	Ottimo	3

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE - RILASCIO DELLE PROCEDURE PUNTEGGIO DA 0 a 3

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	Inadeguato	0
Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	Sufficiente	1
Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	Buono	2
Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati	Ottimo	3

LIVELLO DI AUTONOMIA – INIZIATIVA -PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa

Presenta difficoltà nel prendere decisioni nell'ambito lavorativo. Non si dimostra interessato ad assumere iniziative di miglioramento nell'ambito lavorativo.	Inadeguato Insufficiente	0 1
Riesce ad assumere decisioni solo con l'ausilio dei propri superiori. Assume iniziative di miglioramento solo se espressamente richieste da esigenze di servizio	Migliorabile Sufficiente	2 3
Si dimostra capace ad assumere decisioni in riferimento alla realizzazione dei processi lavorativi. Riesce ad agire con determinazione di fronte alle difficoltà.	Discreto Buono	4 5
E' capace di prendere decisioni appropriate e tempestive anche in situazioni di emergenza. Agisce in modo appropriato prevenendo complicazioni future.	Ottimo Eccellente	6 7

COMPETENZA- PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

Mostra difficoltà nella gestione e risoluzione di casi, contribuendo in maniera marginale al raggiungimento degli obiettivi. Non sa utilizzare il sistema informatico.	Insufficiente	0
Buona conoscenza della normativa. Mostra interesse nell'approfondimento delle materie di riferimento. Applica le conoscenze in maniera autonoma contribuendo solo al raggiungimento degli obiettivi. Conoscenza basilare del sistema informatico.	Sufficiente	1
Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità con discreti risultati Sufficiente conoscenza del sistema informatico.	Buono	2
E' costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed	Ottimo	3

abilità e migliora i risultati in modo significativo. Ottima determinazione e capacità di prendersi carico dei casi e portarli al termine. Ottima conoscenza del sistema informatico		
--	--	--

COLLABORAZIONE E PARTECIPAZIONE- PUNTEGGIO DA 0 a 3

Si valuta l'integrazione con i colleghi, il grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e quello degli altri, la partecipazione e il coinvolgimento del gruppo di lavoro, portando idee e innovazione significative per la realizzazione degli obiettivi.

Fatica ad utilizzare il contributo degli altri. Non mostra cura ed attenzione per l'ambiente di lavoro e per gli strumenti messi a disposizione.	Insufficiente	0
Partecipa ai gruppi di lavoro con limitata attenzione alla qualità, alla tempestività delle risposte. Cura l'ambiente di lavoro solo se richiesto dal responsabile.	Sufficiente	1
Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro, collabora con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie conoscenze. Ha cura dell'ambiente di lavoro e presta attenzione alle attrezzature utilizzate.	Buono	2
Ha un eccellente integrazione con i colleghi, in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e quello degli altri. Presta massima cura dell'ambiente di lavoro e alle attrezzature.	Ottimo	3

ORIENTAMENTO AL RISULTATO - PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

Non manifesta alcun interesse alla realizzazione degli obiettivi previsti dal piano di lavoro.	Inadeguato Insufficiente	0 1-2
Realizza gli obiettivi solo se interpellato o costretto da esigenze di servizio.	Migliorabile Sufficiente	3 4
Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro in modo adeguato.	Discreto Buono	5 6
Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro con iniziativa e autonomia riuscendo a coinvolgere utenti e colleghi.	Ottimo	7

QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI- PUNTEGGIO DA 0 a 5

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

Realizza prevalentemente quantità di lavoro minime rispetto alle assegnate	Inadeguato Insufficiente	0 1
Realizza quantità di lavoro solitamente inferiori alle assegnate	Migliorabile Sufficiente	2 3
Realizza normalmente le quantità di lavoro assegnate	Buono	4
Realizza abitualmente quantità di lavoro superiori a quelle assegnate	Ottimo	5

FLESSIBILITÀ-PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione

Mostra resistenza nel modificare i propri compiti e le modalità operative. Non partecipa ad iniziative organizzate al di là degli orari lavorativi prestabiliti.	Inadeguato Insufficiente	0 1-2
Accetta di modificare i propri compiti e le modalità operative solo in caso di direttiva da parte del proprio superiore.	Migliorabile Sufficiente	3-4 5
Accetta regolarmente con disponibilità il cambiamento della propria organizzazione del lavoro.	Buono	6

Accetta regolarmente con disponibilità il cambiamento della propria organizzazione del lavoro avanzando proposte per il miglioramento del servizio, dando la sua disponibilità.	Ottimo	7
---	--------	---

Performance organizzativa (Max 10 punti):

		Punti
Contribuisce in maniera inadeguata e discontinua al raggiungimento degli obiettivi della struttura	Insufficiente	4
Fornisce un apporto costante ma limitato al conseguimento degli obiettivi della struttura	Discreto	6
Apporta un contributo importante al gruppo di lavoro per il conseguimento degli obiettivi della struttura	Buono	8
Contribuisce in maniera decisiva, per qualità, quantità e capacità, alla realizzazione degli obiettivi della struttura	Ottimo	10

oooooooooooooooooooo

SCHEDA B) PERSONALE RESPONSABILE DI AREA/SETTORE/TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

COGNOME	NOME
AREA/SETTORE	SERVIZIO
CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA
PROFILO PROFESSIONALE	
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio (certificati dal Nucleo di valutazione)	Max 40 punti
Valutazione da parte del Segretario comunale (componente interno del Nucleo di valutazione)	Max 50 punti
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio.	Da 0 a 5
Relazioni con il gruppo di lavoro- Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro	Da 0 a 5
Competenza e impegno	Da 0 a 7
Rispetto dei tempi di esecuzione e sensibilità alle scadenze	Da 0 a 5
Capacità direttiva ed autonomia	Da 0 a 7
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	Da 0 a 3
Attitudine all'analisi ed all'individuazione/miglioramento delle soluzioni di problemi operativi	Da 0 a 7
Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi di sistema dell'ente	Da 0 a 5
Rapporti con l'utenza (interna ed esterna)	Da 0 a 3
Conoscenza degli strumenti e metodi di lavoro. Arricchimento professionale e aggiornamento	Da 0 a 3
Performance organizzativa	Max 10 punti
TOTALE	Max 100 punti

Il Nucleo di valutazione
Il Segretario comunale

Il Responsabile di Area

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il Responsabile di Area per autorizzazione

PUNTEGGIO ATTRIBUITO A SEGUITO DELLA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL SERVIZIO (CERTIFICATI DAL NUCLEO DI VALUTAZIONE) MAX 40 PUNTI.

Capacità di conseguire gli obiettivi gestionali assegnati dal PEG e/ o individuati in altri atti di programmazione	Dal 91% al 100%	Punti 40
	Dal 81% al 90%	Punti 35
	Dal 71% al 80%	Punti 30
	Dal 61% al 70%	Punti 25
	Dal 51% al 60%	Punti 20
	Dal 41% al 50%	Punti 15
	Dal 31% al 40%	Punti 10
	Dal 21% al 30%	Punti 5
	Dallo 0% al 20%	Punti 0

VALUTAZIONE DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE (COMPONENTE INTERNO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE) MAX 50 PUNTI

CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO - PUNTEGGIO DA 0 a 5

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Sufficiente	Punti 2
Buona	Punti 3
Elevata	Punti 4
Ottima	Punti 5

RELAZIONI CON IL GRUPPO DI LAVORO- ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO- PUNTEGGIO DA 0 a 5

Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si deve verificare l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di minimizzare i conflitti interpersonali e ad ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Sufficiente	Punti 2
Buona	Punti 3
Elevata	Punti 4
Ottima	Punti 5

COMPETENZA E IMPEGNO- PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valuta l'incidenza dell'impegno personale, e la valutazione sarà tanto più positiva quanto il responsabile di settore abbia inciso sui risultati complessivi dei servizi gestiti. Nella valutazione incide anche l'impegno in termini di ore di lavoro effettuate e ulteriori rispetto a quelle previste dall'orario di lavoro e di servizio. Si valutano inoltre le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Insufficiente	Punti 2
Sufficiente	Punti 3
Buono	Punti 4
Elevata	Punti 5

Ottima Eccellente	Punti 6 Punti 7
----------------------	--------------------

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE - PUNTEGGIO Da 0 a 5.

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Sufficiente	Punti 2
Buona	Punti 3
Elevata	Punti 4
Ottima	Punti 5

CAPACITÀ DIRETTIVA ED AUTONOMIA -PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valuta la capacità di governare l'organizzazione, e la valutazione sarà tanto più positiva quanto più il responsabile di settore abbia governato le regole organizzative in modo flessibile e finalizzato, tramutando i vincoli in opportunità. Viene valutata la capacità di affrontare il cambiamento e tutte quelle esigenze impreviste ed imprevedibili, nonché la disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Insufficiente	Punti 2
Sufficiente	Punti 3
Buono	Punti 4
Elevata	Punti 5
Ottima	Punti 6
Eccellente	Punti 7

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI - PUNTEGGIO Da 0 a 3

Viene valutata l'adeguatezza con la quale il Responsabile di settore ha saputo guidare, valutare e motivare i propri collaboratori, soprattutto in funzione del conseguimento dei risultati e dell'efficienza del servizio. La valutazione verte inoltre sulla capacità di far crescere le professionalità e le competenze all'interno del proprio settore, ed infine sulla capacità di valutare i collaboratori.

Non adeguato	Punti 0
Sufficiente	Punti 1
Buono	Punti 3

ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE/MIGLIORAMENTO DELLE SOLUZIONI DI PROBLEMI OPERATIVI - PUNTEGGIO DA 0 a 7

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto. Viene valutata la capacità di indirizzare l'attività al conseguimento degli obiettivi con impegno e sforzo adeguati ai carichi di lavoro, al rispetto delle scadenze e degli standard qualitativi richiesti e la capacità di individuare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti.

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Insufficiente	Punti 2
Sufficiente	Punti 3
Buono	Punti 4
Elevata	Punti 5
Ottima	Punti 6
Eccellente	Punti 7

CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON GLI ALTRI RESPONSABILI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DI SISTEMA DELL'ENTE PUNTEGGIO DA 0 A 5

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, e gli altri responsabili e introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate, riuscendo a coinvolgere utenti e colleghi

Non adeguata	Punti 0
Scarsa	Punti 1
Sufficiente	Punti 2
Buono	Punti 3
Elevata	Punti 4
Ottima	Punti 5

RAPPORTI CON L'UTENZA (INTERNA ED ESTERNA)- PUNTEGGIO DA 0 a 3

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

Non adeguato	Punti 0
Sufficiente	Punti 1
Buono	Punti 3

CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E METODI DI LAVORO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO - PUNTEGGIO DA 0 a 3

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali, la capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze, nonché la capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività ed attenzione, utilizzando in maniera ottimale tutte le risorse a disposizione.

Non adeguato	Punti 0
Sufficiente	Punti 1
Buono	Punti 3