



# Comune di Massafra

Provincia di Taranto

## DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

**Oggetto : APPROVAZIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE DELLA CITTA' DI MASSAFRA, AI SENSI DEL D. LVO N° 150/2009 E S.M.I.**

Soggetto proponente :

Ufficio Interessato : Ufficio Personale

Argomento :

L'Assessore Proponente

Visto per l'invio in Giunta  
Il Segretario  
DOTT.SSA LUCIA  
D'ARCANGELO

IL SINDACO  
DOTT. MARTINO CARMELO  
TAMBURRANO

DELIBERAZIONE N. 294 DEL 05 NOV. 2012 ORE \_\_\_\_\_

Pareri ai sensi dell'Art.49 - D.Lgs. 18/09/2000, N°267	
Parere <u>[firma]</u> in ordine alla regolarità tecnica.	
Il Responsabile del Servizio Dott.ssa Maria Rosaria Latagliata	
Addi, <u>[firma]</u>	
Parere _____ in ordine alla regolarità contabile.	
Il Responsabile di Ragioneria Dott. Simone Simeone	
Addi, _____	
Copertura Finanziaria Art.151.comma 4.D.Lgs. 18/09/2000, N°267	
Prenotazione _____ Impegno definitivo _____	
Il Responsabile di Ragioneria Dott. Simone Simeone	
Addi, _____	

- |                               |              |                                     |                                     |
|-------------------------------|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1) Tamburrano Martino Carmelo | sindaco      | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 2) Viesti Antonio             | vice-sindaco | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 3) Castiglia Gaetano          | assessore    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4) Cerbino Antonio            | assessore    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 5) Fuggiano Salvatore         | assessore    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 6) Gentile Raffaele Sante     | assessore    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7) Marraffa Giuseppe          | assessore    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 8) Zaccaro Giancarla          | assessore    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |

P	A
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partecipa alla seduta Segretario Generale Dott.ssa Lucia D'Arcangelo

Proposta del Sindaco e della Giunta.

## RELAZIONE TECNICA

### Premesso

- Che il D.Lgs. 150/2009 rappresenta uno degli atti fondamentali prodotti dal legislatore, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione;
- Che le disposizioni del Decreto sono finalizzate allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione delle qualità del lavoro e della produttività del singolo e dell'intera Amministrazione, attraverso l'adozione di adeguati sistemi di valutazione della performance;

**RICHIAMATI** i seguenti atti adottati in attuazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs.150/2009:

- la deliberazione n. 4 del 28/01/2011, con la quale il Consiglio comunale ha approvato i criteri generali di indirizzo ai quali la Giunta si deve attenere nell'apportare modifiche al regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi per adeguarlo ai principi generali di cui al D. Lgs. n. 150/2009;
- la deliberazione di Giunta Comunale n.157 del 29/06/2012, ha approvato " il Sistema di misurazione e valutazione della performance" , proposto dall'OLIV, che contiene la metodologia di valutazione del personale dirigente dell'ente;
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 158 del 29/06/2012 con cui è stato approvato il Piano della Performance per il triennio 2012-2014

### Considerato che:

- ai sensi dell'art. 6 comma 1 del d.lgs. 141/2011, si specifica che la differenziazione retributiva in fasce, si applica dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella concernente il quadriennio 2006/2009;
- che il D.L. 95/2012 , convertito nella L. 135/2012, ha introdotto una serie di importanti novità in materia di valutazione, sia dei dirigenti che dei dipendenti, nella direzione dello snellimento e della semplificazione,
- che, per il personale dipendente, la valutazione secondo le nuove regole deve essere effettuata tenendo conto dei seguenti criteri:
  - a) "raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali";
  - b) "contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza";
  - c) "comportamenti organizzativi dimostrati".

### Rilevato

- che, rispetto alle regole contenute nell'articolo 9 del DLgs n. 150/2009, si è operata una semplificazione dei meccanismi di valutazione, consistenti nella eliminazione di ogni riferimento qualitativo alla performance organizzativa, nonché alle competenze ed ai comportamenti professionali;
- che il comma 11 quater impegna tutte le amministrazioni pubbliche ad effettuare il monitoraggio annuale dei sistemi di valutazione; con lo scopo di "migliorare i sistemi di misurazione e valutazione

utilizzati”.

#### **Dato atto**

- che la valutazione è da intendere come uno strumento di sviluppo organizzativo e che quindi la sua finalità non è la erogazione delle indennità di risultato o di produttività, ma che questi istituti e tutta la valutazione servono al miglioramento della qualità delle attività svolte ed alla crescita del personale;
- che le amministrazioni devono svolgere tale attività con il supporto tecnico dell'Organismo indipendente di valutazione con cadenza almeno annuale, secondo le regole operative precisate in uno specifico regolamento;

#### **Visto**

- che è stato predisposto dalla Dirigente della Terza Ripartizione il Regolamento sul Sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente del comune di Massafra, qui allegato quale parte integrante e sostanziale;
- che i criteri della metodologia di valutazione sono stati concertati con le OO.SS.;
- che, con nota prot. 32631 del 30/10/2012, l'OLIV ha espresso parere favorevole sul Sistema de qua, rinvenendo nello stesso la compatibilità con l'attuale assetto normativo e con il sistema di valutazione dei dirigenti, di cui il presente Sistema costituisce integrazione

#### **Rilevato**

- che l'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del citato decreto;
- che il sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza, stante l'obbligo delle amministrazioni pubbliche, ai sensi della normativa in materia, di garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance;

#### **Visti**

- Il Testo Unico Enti Locali, D.Lgs. 267/2000;
- il Testo Unico Pubblico Impiego, D.Lgs. 165/2001;
- il D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni
- il D.Lgs. 141/2011;
- il D.L. 95/2012 e legge di conversione L. 135/2012

Tutto ciò premesso, si propone alla Giunta l'adozione del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente del comune di Massafra, qui allegato per far parte integrante e sostanziale del presente atto

Massafra, 31/10/2012

Il Dirigente  
avv. Maria Rosaria Latagliata

## LA GIUNTA COMUNALE

**Letta ed acquisita la Relazione del dirigente sopra esposta**

### **VISTI:**

- l'art. 3 del D.Lgs. 150/2009 il quale stabilisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, ed è tenuta ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- l'art.7, comma 1, del D.lgs.150/2009 che testualmente prevede "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale .A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni";
- l'art. 30, comma 3, che attribuisce all'OIV la definizione del sistema di valutazione di cui all'art.7 sopra richiamato.

**ESAMINATA** la proposta di "Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni", qui allegata, approvata dall'O.I.V., giusta nota prot. 32631 del 30/10/2012.

**RITENUTO** che tale documento sia conforme non solo alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009 e successive modifiche e delle collegate deliberazioni della CIVIT ma anche alle finalità e ai principi che questa Amministrazione sostiene in tema di qualità di servizi e prestazioni, valorizzazione e crescita delle competenze professionali e trasparenza dei risultati, dando atto altresì che il Sistema dovrà essere oggetto di monitoraggio periodico e di eventuale revisione e miglioramento, in modo tale da garantire nel tempo un adeguato livello di funzionalità.

**DATO ATTO** che il Sistema in parola è stato inviato con nota prot. n. 17178 del 06.06.2012 e successive note prot. n. 27946 del 20.09.2012 e prot. n. 30070 del 08.10.2012 alle OO.SS. interessate, con cui sono stati concertati i criteri sulla metodologia della valutazione.

**DATO ATTO** che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del Bilancio comunale, trattandosi di atto di natura puramente regolamentare.

### **Acquisito**

- il parere favorevole di regolarità tecnica espresso ai sensi dell' art. 49 del Testo Unico delle leggi sull'ordinamento Enti Locali, approvato con D.Lgs. 18.08.2000, n. 267;

Con voti favorevoli unanimi espressi in forma palese;

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE  
CITTA' DI MASSAFRA  
(Provincia di Taranto)

COMUNE DI MASSAFRA Provincia di Taranto UFFICIO PROTOCOLLO
30 OTT. 2012
Prot. .... 32631. N. .... Aut. ....

Al Segretario Generale  
Al Dirigente 1<sup>a</sup> Ripartizione  
CITTA DI MASSAFRA  
SEDE

Oggetto: riscontro nota prot. 32069 - regolamento valutazione personale non dirigente

A riscontro della nota di cui in oggetto si trasmette estratto del verbale n. 23 del 30/10/2012:

*"Dovendo comunque dare corso agli adempimenti di competenza dell'OLIV ed avendo ricevuto, con nota di accompagnamento del 25/10/2012 prot. n.32069 a firma del dirigente della Ripartizione Risorse Umane, la proposta del "Sistema di valutazione del personale non dirigente"; questo organo, per quanto di propria competenza,*

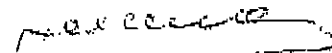
*approva*

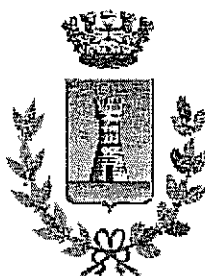
*la proposta così come formulata avendo verificato la compatibilità con l'attuale assetto normativo ed il sistema di misurazione e valutazione delle performance approvato da questa Amministrazione"*

Con osservanza.

Massafra, 30/10/2012

Il Presidente  
Avv. Giancarlo Lazzaro





COMUNE DI MASSAFRA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI  
DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

# INDICE

1. Le finalità della valutazione
2. L'ambito della valutazione
3. I ruoli base
4. Il report di valutazione
5. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi
6. La valutazione dell'apporto individuale
7. La valutazione dei comportamenti organizzativi
8. La valutazione delle competenze
9. Il diario di bordo
10. L'autovalutazione
11. Il colloquio di valutazione
12. Le aspirazioni professionali
13. Gli obiettivi di miglioramento
14. Il piano di sviluppo
15. Le osservazioni del valutato
16. La valutazione finale
17. La normalizzazione delle valutazioni
18. I tempi e le fasi del processo di valutazione
19. La correlazione al sistema premiante
20. Premio aggiuntivo
21. Disposizioni particolari per rapporti di lavoro part-time, tempo determinato e assenze dal servizio
22. Procedure di conciliazione
23. Sistema di monitoraggio

## Allegati:

- Report di valutazione delle prestazioni del ruolo "manageriale";
- Report di valutazione delle prestazioni del ruolo "professional";
- Report di valutazione delle prestazioni del ruolo "assistente";
- griglia per la valutazione del ruolo "manageriale";
- griglia per la valutazione del ruolo "professional";
- griglia per la valutazione del ruolo "assistente"

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEGLI ENTI LOCALI

### 1. LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

L'ente assegna alle risorse umane valenza strategica per il raggiungimento dei suoi traguardi, in questo contesto si inserisce il sistema di valutazione delle prestazioni del personale del comune di Massafra.

Il sistema di valutazione, di seguito descritto, si prefigge le seguenti finalità principali:

- favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone;
- attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i dirigenti ed i loro collaboratori;
- migliorare l'organizzazione attraverso il benessere organizzativo;
- allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali;
- sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito.

Questo sistema è da considerarsi dinamico e soggetto a continui miglioramenti.

### 2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si basa sulle indicazioni del Decreto n. 150/2009 e considera i seguenti quattro ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa;
- l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa;
- il comportamento organizzativo;
- le competenze.

### 3. I RUOLI BASE

Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

#### - **Il valutato**

Partecipa alla negoziazione degli obiettivi ad inizio anno, realizza la prestazione richiesta, si autovaluta a fine periodo ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto dirigente

I valutati sono classificati in tre ruoli base al fine di personalizzare meglio la valutazione:

- **ruolo direttivo – categoria D**: caratterizzato dalla gestione di risorse umane, finanziarie, strumentali
- **ruolo di professional o specialistico – categoria D e C**: caratterizzato dal contributo di conoscenza, dall'apporto metodologico, da innovazione, dalla soluzione dei problemi, dall'assistenza specialistica
- **ruolo di assistente – categoria C e B**: caratterizzato dal supporto operativo, dalla realizzazione ed erogazione dei servizi, dal supporto segretariale.

#### - **Il valutatore diretto**

Assegna gli obiettivi a inizio anno, verifica in progress la realizzazione di quanto programmato, riporta durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori, valuta a fine anno le prestazioni realizzate dai collaboratori, effettua il colloquio di valutazione con ogni collaboratore ed imposta il piano di sviluppo individuale dei valutati.

#### - **L'Organismo Indipendente di valutazione**

Approva il sistema di valutazione delle prestazioni e ne verifica la coerente applicazione.

A inizio anno valida il piano degli obiettivi e verifica il rispetto di quanto definito nel manuale soprattutto nella parte relativa agli obiettivi (sfidanti, di risultato e non di attività, espressi in numero, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del livello superiore).

#### - **Il servizio Personale**

Presidia il processo di valutazione, assicura la formazione dei valutatori, realizza la normalizzazione delle valutazioni tra valutatori diversi, analizza le variabilità delle valutazioni, supporta l'OIV, assiste i valutatori nella realizzazione del piano di sviluppo dei collaboratori valutati.

### 4. IL REPORT DI VALUTAZIONE

Il report di valutazione costituisce il supporto principale nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni che reciprocamente assumono durante l'anno.

Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei collaboratori; è articolato in cinque parti:



- **una prima parte** contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria delle fasi salienti, il diario di bordo, che fissa i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo collaboratore e la sintesi finale della valutazione annuale;
- **una seconda parte** relativa alla assegnazione degli obiettivi (al "cosa" deve essere ottenuto) da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento sia a livello di unità organizzativa sia a livello individuale;
- **una terza parte** relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del "come" gli obiettivi sono stati realizzati nell'anno;
- **una quarta parte** che riguarda la valutazione delle competenze espresse;
- **una quinta parte** che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i collaboratori nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta.

Di fatto sono previste tre tipologie di report differenziate in funzione del ruolo svolto dal valutato:

- **il ruolo direttivo** – dipendenti **categoria D** - (con responsabilità di struttura e di gestione risorse),
- **il ruolo di professional o specialista** - dipendenti **categoria D e C** - (con responsabilità di supporto, assistenza, risoluzione di problemi, apporto di conoscenza ecc...);
- **il ruolo di assistente o di operativo** - dipendenti **categoria C e B** - (con responsabilità sulla qualità degli output generati).

In allegato sono riportati i tre report di supporto alla valutazione.

## 5. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La negoziazione degli obiettivi tra il valutatore ed il valutato si attua nei primi atti del processo di valutazione per il nuovo anno; la formalizzazione di quanto definito è riportata al punto 5 del report di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo a cascata dal superiore al collaboratore in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del collaboratore devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto dirigente);
- attivazione di un momento di negoziazione dove il collaboratore può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal dirigente;
- considerazione di pochi obiettivi (max 3-4) ma sfidanti (più l'obiettivo è sfidante e più la valutazione può andare ai livelli alti;
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività;
- attenzione a riportare obiettivi misurabili (espressi in numero e non parole);
- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità;
- individuazione a inizio anno degli obiettivi molto sfidanti, che possono andare a 100 punti.

Per obiettivo normale si intende un obiettivo che ha una buona probabilità di essere raggiunto (oltre 80 %) mentre per obiettivo molto sfidante si intende un obiettivo che ha meno probabilità di essere raggiunto (tra 50 e 80 %).

Non sono ammessi obiettivi già sicuri in partenza (100 % probabilità di essere raggiunti).

Di seguito si riporta un esempio di compilazione della parte di report dedicata all'assegnazione degli obiettivi:

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			A FINE ANNO	
OBIETTIVI (a)	PESO % * (b)	INDICATORI, TARGET E LIVELLO DI SFIDA (*) (c)	Valutazione del resp.le 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Riduzione dei tempi di risposta ai cittadini	0,4	Tempi medi di rilascio dei permessi di costruire da 120 a 20 giorni		
2. Semplificazione del rapporto con il cittadino	0,3	% pratiche dell'edilizia presentate in via telematica dal 30 al 90 %		
3. Recupero efficienza interna	0,3	Riduzione costi per richiesta integrazioni di 10.000 euro anno		
	<b>1</b>	<b>Totale (max 100 punti)</b>		

Nella colonna (b) si riporta, indicata come percentuale, l'importanza relativa di ogni obiettivo.

\* importanza espressa in decimi per mantenere la pesatura al max entro i 100 punti; ad esempio se vengono assegnati tre obiettivi con pesi 40 %, 30 % e 30 %, si riporteranno nella colonna i 3 valori in decimi: 0,4, 0,3 e 0,3. Nella colonna (c), a inizio anno il valutatore riporta accanto al target da realizzare anche una \*\* che indica gli obiettivi particolarmente sfidanti.

La colonna (d) è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura l'unità organizzativa (o il singolo) ha raggiunto l'obiettivo previsto.

La valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento.

## 6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Il dirigente di struttura valuta il contributo che i singoli hanno dato al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa nella quale sono inseriti.

La valutazione riguarda il contributo specifico dell'anno e non generico, pertanto un anno la valutazione del contributo dato può essere elevata e l'anno successivo può essere non adeguata.

I valutatori basano la loro valutazione dell'apporto individuale sui fattori riportati nel prospetto che segue. La valutazione è sintetizzata in un coefficiente che varia da 0,8 a 1,2 e che verrà utilizzato come plus o minus rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione (fatta dal Dirigente) è basata sulla seguente gradazione.

- 0,8 = nessun apporto significativo
- 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto
- 1 = apporto in linea con quanto richiesto
- 1,1 = apporto oltre la media
- 1,2 = apporto eccellente

La valutazione viene fatta per ogni obiettivo e può essere supportata dalla griglia che segue dove vengono riportati i fattori di valutazione per ogni obiettivo assegnato.

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del dirigente			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica di ogni obiettivo (da 0,8 a 1,2)				
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)				

## 7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori sia i valutati in quanto rappresentano le modalità con le quali le persone hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano i “come” gli obiettivi sono stati raggiunti.

Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 7.

I fattori comportamentali sono differenziati in funzione dei ruoli base: direttivo, professional, assistente e sono graduati a inizio anno in base a:

- situazione organizzativa
- priorità dell'anno
- necessità di miglioramento del singolo.

I comportamenti organizzativi prevedono l'autovalutazione, effettuata dal valutato prima del colloquio con il valutatore.

Di seguito si riportano i fattori per ogni ruolo:

FATTORE DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE FATTORE PER IL RUOLO DIRETTIVO (categoria D)	Autovalutazione	Valutazione del dirigente
<b>ORIENTAMENT O AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b>	Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
<b>CAPACITÀ ORGANIZZATIV E</b>	Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività		
<b>GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE</b>	Capacità di motivare i collaboratori, di sviluppare i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento		
<b>LEADERSHIP</b>	Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento		
<b>DIREZIONE (PROGRAMMA- ZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)</b>	Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 0-4 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
- 5-8 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
- 9-12 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
- 13-16 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
- 17-20 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei punteggi – il punteggio massimo attribuibile è 100.

FATTORE DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE FATTORE PER IL RUOLO PROFESSIONAL (categoria D o C)	Autovalutazione	Valutazione del dirigente
<b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b>	Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
<b>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE</b>	Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.		
<b>PROPOSITIVITÀ E APPORTO INNOVATIVO</b>	Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative		
<b>PROBLEM SOLVING</b>	Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause		
<b>RELAZIONI INTERPERSONALI</b>	Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 0-4 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
- 5-8 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
- 9-12 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
- 13-16 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
- 17-20 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei punteggi – il punteggio massimo attribuibile è 100.

<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>DEFINIZIONE FATTORE PER IL RUOLO ASSISTENTE/OPERATIVO (categoria C o B)</b>	<b>Autovalutazione</b>	<b>Valutaz. del resp.le (b)</b>
<b>LAVORO DI GRUPPO</b>	Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team		
<b>AFFIDABILITÀ</b>	Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...		
<b>AUTONOMIA OPERATIVA</b>	Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.		
<b>FLESSIBILITÀ</b>	Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.		
<b>RELAZIONI INTERPERSONALI</b>	Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 0-4 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
- 5-8 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
- 9-12 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
- 13-16 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
- 17-20 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei punteggi – il punteggio massimo attribuibile è 100.

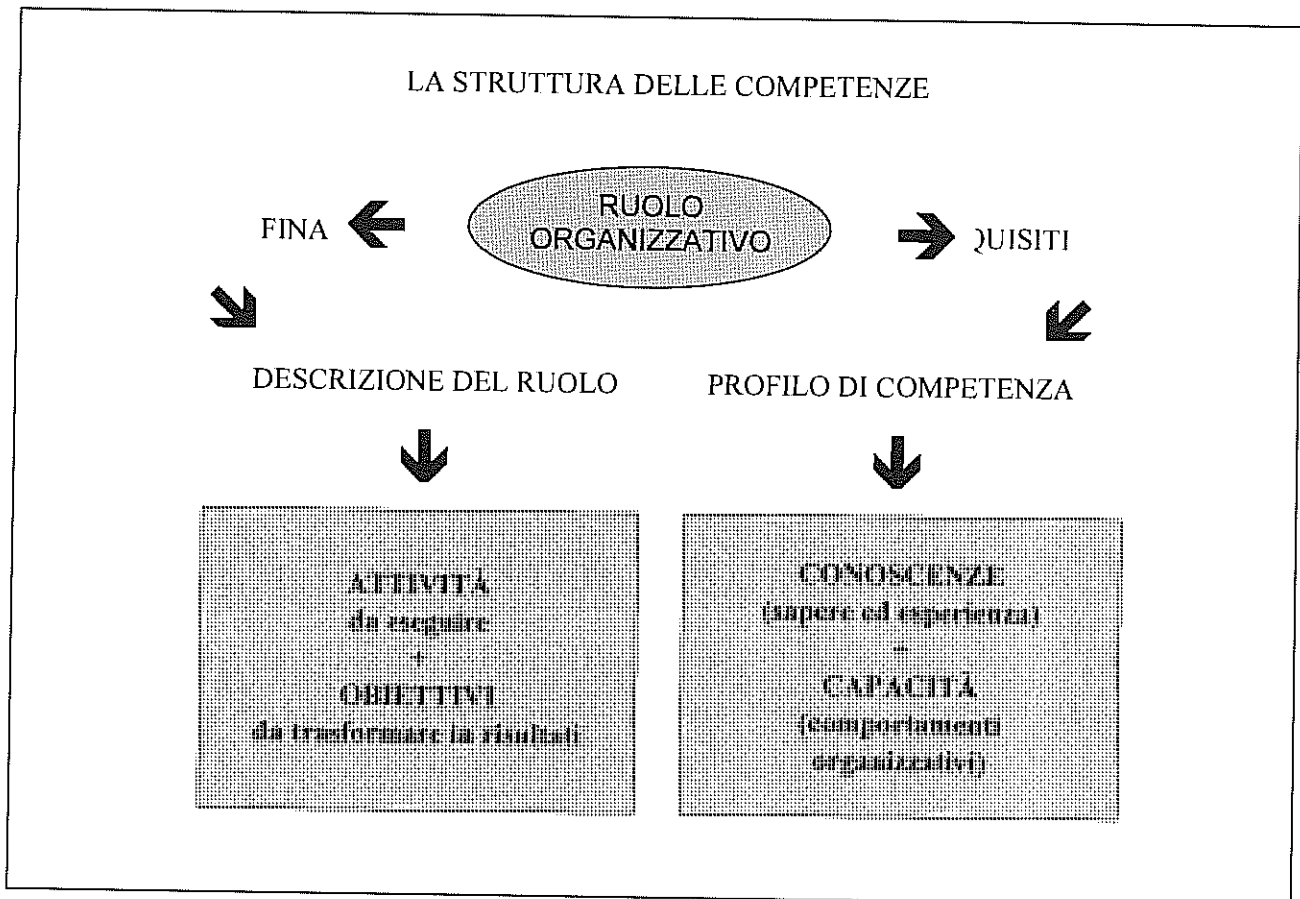
In allegato si riportano le griglie che riportano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto supporta il valutatore nella assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

## 8. LE COMPETENZE PROFESSIONALI

Le conoscenze riguardano il sapere e le esperienze di natura tecnico-professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa (Ne esistono molte).

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 95/2012, convertito nella legge 135/2012, le competenze non sono oggetto di valutazione.

Trattandosi di un aspetto fondamentale correlato allo sviluppo delle persone, il dirigente avrà cura di compilare un'apposita scheda, di seguito riportata, per ogni dipendente, da aggiornare annualmente.



<b>DEFINIZIONE FATTORE</b>	
- Legislazione specifica	<hr/> <hr/> <hr/>
- Conoscenze organizzative/procedurali	<hr/> <hr/> <hr/>
- Informatiche (es. applicativi)	<hr/> <hr/> <hr/>
- Tecniche specifiche	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)</b>	

**Legenda:** Gradazione delle competenze professionali

Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

**9. IL DIARIO DI BORDO**

La vera valutazione viene costruita durante l'anno mediante l'osservazione continua delle prestazioni del collaboratore da parte del superiore diretto e l'aiuto a realizzare gli obiettivi programmati.

E' importante che al momento della valutazione il valutatore arrivi con il supporto di "dati e fatti" anziché su impressioni e osservazioni generiche.

Si consiglia pertanto al valutatore di registrarsi durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori per costruire quello che viene definito un vero e proprio "diario di bordo" in modo che durante il colloquio di valutazione possa disporre di tutte le informazioni utili per rendere la valutazione credibile ed a valore aggiunto.

Per facilitare il compito il valutatore può utilizzare il punto 3 del report di valutazione (in prima pagina) dove è stato previsto un apposito spazio chiamato "diario di bordo" per registrare durante l'anno i dati ed i fatti salienti importanti come ad esempio: modalità brillanti di gestire un disservizio, risoluzione di un particolare problema, l'assunzione di una responsabilità importante, il non rispetto di una scadenza fondamentale, un conflitto con il collega, ecc....

E' inoltre raccomandabile prevedere a metà anno un colloquio di verifica dell'andamento degli obiettivi soprattutto nei casi critici per evitare che il collaboratore arrivi a riscontrare una valutazione negativa a fine anno senza aver ricevuto un feedback.

Le osservazioni emerse durante il colloquio intermedio vengono riportate sempre in questa parte del report.

## **10. L'AUTOVALUTAZIONE**

L'autovalutazione è un momento importante che permette al valutato di approfondire in autonomia il suo operato nel periodo di riferimento in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti richiesti.

Essa è utile anche al valutatore in fase di colloquio per verificare dove sono i punti di convergenza ed i gap sui quali bisogna approfondire.

L'autovalutazione è prevista che venga fatta in autonomia dal collaboratore sulla base del report di valutazione che gli viene consegnato dal valutatore almeno una settimana prima del colloquio.

Nella pagina 3 del report di valutazione, al punto 7, il collaboratore esprime la sua autovalutazione per ognuno dei fattori riportati riferiti ai comportamenti espressi in quell'anno di riferimento.

Si chiede di esprimere l'autovalutazione mediante la scala a 10 livelli dove 1 è il valore molto negativo e 10 è il valore dell'eccellenza.

Accanto alla colonna dell'autovalutazione il valutatore effettuerà la sua valutazione che sarà quella definitiva e gli eventuali gap saranno così immediatamente riscontrabili.

## **11. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

Valutare non equivale semplicemente a compilare il report di valutazione.

E' previsto, infatti, un colloquio tra dirigente e collaboratore, vero fulcro del nostro sistema di valutazione.

Si tratta dello strumento attraverso il quale si formalizza la valutazione ma non solo. E' un momento di confronto tra collaboratore e dirigente durante il quale si mettono in chiaro risultati ottenuti e obiettivi futuri.

Al fine di supportare il valutatore si riportano di seguito alcuni suggerimenti e indicazioni operative.

### **a. A cosa serve il colloquio?**

- Fare il bilancio di un periodo di lavoro
- Raccogliere le attese del collaboratore
- Determinare e concordare gli obiettivi per il futuro
- Decidere gli interventi di formazione e sviluppo

### **b. Cosa è il colloquio?**

- È problem solving
- È orientato al futuro
- È strumento di sviluppo organizzativo
- È un modo di impostare le relazioni tra responsabili e collaboratori
- È sviluppo professionale

### **c. Cosa non è il colloquio?**

- Una formalità burocratica
- Un esame fiscale
- Un confronto di routine

### **d. Le condizioni che favoriscono la buona riuscita del colloquio**

- *L'ambiente*
  - Scegliere un momento ed un luogo adeguati
  - Fare in modo di non essere disturbati durante il colloquio
  - Prevedere una durata adeguata (circa 30 minuti)
- *L'informazione*
  - Comunicare al collaboratore la data ed il luogo dell'incontro



- Consegnare in anticipo (almeno una settimana prima) una copia della scheda di valutazione (per l'autovalutazione)

- *La relazione*

- Creare un clima di fiducia
- Ascoltare e lasciar parlare il collaboratore
- Rispondere alle domande ed alle obiezioni con precisione, concentrandosi sui dati e fatti (raccolti con il diario di bordo) e non su presupposti o "sentito dire"

#### e. La conduzione del colloquio

- *L'introduzione*

- Usare formule di gentilezza, mettere a proprio agio il collaboratore
- Preparare per ogni intervista una introduzione personalizzata, in funzione del valutato
- Ricordare i principi della valutazione, anche se non è la prima volta:
  - perché la valutazione
  - come si procede
  - a cosa serve ed a chi è trasmessa la valutazione

- *La valutazione*

- Esaminare tutti i fattori del report di valutazione:
  - comunicare la vostra valutazione
  - spiegare in maniera obiettiva il vostro punto di vista
  - concludere: ribadire le vostre considerazioni, eventualmente riviste dopo il confronto con il collaboratore
- Basarsi sui **fatti** e non sulle **opinioni**, preparando in anticipo le argomentazioni

- *La conclusione*

- Sintetizzare i punti poco chiari
- Confermare gli accordi presi
- Fissare gli obiettivi per il periodo successivo
- Motivare il collaboratore

#### f. Gli errori ricorrenti

- Indulgenza
- Severità
- Effetto alone (es. considerare aspetti come il titolo di studio, il ruolo, la provenienza, l'età, il sesso, ecc..)
- Proiezione
- Errore logico (farsi condizionare dalle finalità della valutazione)
- Influenza delle attività svolte

## 12. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI

Il primo spazio dell'ultima pagina (punto 9) è dedicato a sollecitare e raccogliere durante il colloquio di fine anno le aspirazioni del valutato; si tratta di un momento importante di comunicazione tra il dirigente ed il collaboratore.

L'attenzione è concentrata sulla individuazione dei seguenti elementi principali:

- aree e ambiti di intervento che il collaboratore sarebbe interessato a sviluppare
- competenze di interesse da approfondire
- ambizioni di crescita e sviluppo anche in termini di assunzioni di maggiori responsabilità rispetto alla situazione attuale
- progetti ai quali desidererebbe partecipare

Questa fase del colloquio di valutazione è molto orientata al futuro e permette da un lato di mettere a fuoco la disponibilità del collaboratore di dedicare energie su ambiti di interesse e dall'altro permette al collaboratore di capire che spazi di sviluppo ci sono all'interno dell'ente.

### 13. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Gli obiettivi di miglioramento rappresentano una parte importante del percorso valutativo in quanto agiscono per lo sviluppo e la crescita delle persone.

Il sistema di valutazione adottato intende valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

Oggetto di valutazione è soprattutto *"il modo di fare le cose"* all'interno dell'organizzazione che, come sappiamo, impatta significativamente sulla produttività ma è determinante nel differenziare una buona prestazione da una prestazione mediocre.

E' durante il colloquio che il valutatore propone gli obiettivi di miglioramento e li condivide con il collaboratore; a proposito può essere utile in alcuni casi lasciare qualche giorno al valutato per riflettere sugli obiettivi di miglioramento assegnati.

In caso di disaccordo il collaboratore ha la possibilità di riportare nello spazio posizionato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 12), denominato "osservazioni del collaboratore", i suoi motivi di disaccordo.

Gli obiettivi di miglioramento devono essere il più possibile facilmente comprensibili e correlati ai punti da migliorare. Meglio è se essi sono espressi con un numero o con comportamenti osservabili.

Per questo si consiglia di utilizzare lo spazio inserito nell'ultima pagina del report di valutazione "obiettivi di miglioramento" (punto 10) e di basarsi il più possibile sui comportamenti osservabili riportati, per ognuno dei fattori di valutazione, nelle griglie di supporto riportate in allegato.

A solo titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni spunti per impostare gli obiettivi di miglioramento:

FATTORE	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento della differenziazione nella valutazione</li><li>- Incremento della partecipazione a team di lavoro</li><li>- Incremento dei colloqui di verifica</li><li>- Incremento del numero di piani di sviluppo individuali</li><li>- Incremento del numero di idee di miglioramento</li><li>- Incremento del livello di prestazioni da raggiungere</li><li>- Riduzione dei micro conflitti interni</li></ul>
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento dell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici o gestionali</li><li>- Incremento/affinamento dei piani di sviluppo organizzativi</li><li>- Incremento delle iniziative di razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza</li><li>- Riduzione degli scostamenti rispetto a quanto programmato</li><li>- Incremento degli indicatori presidiati con sistematicità</li></ul>
Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Miglioramento del clima interno</li><li>- Riduzione dei passaggi di lavorazione</li><li>- Incremento numero proposte di miglioramento</li><li>- Incremento della partecipazione al lavoro dei team</li><li>- Miglioramento risultati (budget, tempi, qualità)</li><li>- Riduzione dei reclami e disservizi</li></ul>
Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento della flessibilità (capacità di agire su più compiti)</li><li>- Riduzione degli sforamenti nei programmi</li></ul>
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Riduzione degli interventi dei responsabili</li><li>- Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori</li><li>- Riduzione delle richieste di supporto ad altri</li></ul>

#### **14. IL PIANO DI SVILUPPO**

Il piano di sviluppo del collaboratore rappresenta l'output più importante del processo di valutazione ed è ciò che genera valore sia per l'ente sia per i valutati.

Si richiede pertanto al valutatore un'attenzione particolare nel completare il piano delle azioni condivise per fare in modo che il collaboratore possa realizzare gli obiettivi di sviluppo individuati.

Per agevolare l'attività del valutatore si è previsto uno spazio dedicato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 11) dove sono anche riportate le principali leve disponibili per lo sviluppo dei collaboratori.

Si riportano di seguito le descrizioni delle leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo:

##### ***a. interventi formativi***

Si tratta di far partecipare il collaboratore a corsi, seminari, convegni e altre iniziative finalizzate a rafforzare le conoscenze ed a sviluppare i comportamenti attesi.

Gli interventi possono essere esterni all'ente o anche interni, organizzati e condotti da colleghi.

##### ***b. autoformazione mediante letture e approfondimenti***

In questo caso si consiglia al collaboratore un percorso di autoformazione nel quale egli studia e approfondisce in autonomia le conoscenze ed i comportamenti che deve rafforzare.

E' utile che il valutatore indichi e aiuti il collaboratore a scegliere i testi e/o i siti Internet di approfondimento ritenuti più utili al contesto.

E' consigliabile prevedere durante il percorso qualche breve momento di verifica; è anche motivante per il collaboratore che vede riconosciuti i suoi sforzi.

##### ***c. affiancamenti a colleghi più esperti***

Quando da migliorare sono principalmente le capacità (il saper fare) può essere utile prevedere momenti di affiancamento ai colleghi più esperti affinché vi sia un travaso utile di competenze, molto concrete in quanto avvengono direttamente sul posto di lavoro.

##### ***c. incarichi specifici***

In alcuni casi è utile assegnare incarichi specifici (es. svolgere un ruolo di presidio di un processo di lavoro, coordinare un lavoro, affiancare un collaboratore per la formazione, ecc...) in quanto motiva le persone, le responsabilizza, le porta a mettersi nei panni di chi deve coordinare e assicurare risultati.

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: direzione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo, flessibilità.

##### ***d. partecipazione a progetti***

Analogamente al punto precedente può risultare utile far partecipare i collaboratori a progetti specifici. La partecipazione a progetti è in genere anche una forma di formazione a costo zero in quanto le persone portatrici di competenze specifiche si confrontano su un risultato comune da perseguire e si scambiano reciprocamente conoscenze (economiche, tecniche specifiche della formazione, informatiche, ecc...) e abilità comportamentali (ascolto, relazioni interpersonali, gestione e partecipazione alle riunioni, ecc...).

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: competenze tecnico-professionali, collaborazione e cooperazione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo.

##### ***e. far preparare piccole presentazioni interne***

Un modo molto efficace per aiutare i collaboratori a mettere ordine nelle loro idee ed a migliorare le capacità di esposizione e influenzamento è dato dal far preparare loro dei piccoli interventi formativi interni diretti ai colleghi su tematiche specifiche (es. la programmazione del lavoro, il rapporto con il cittadino, l'organizzazione del lavoro, ecc...).

Si lascia quindi loro il tempo necessario (es. uno-due mesi) per preparare la presentazione, anche breve (di una-due ore), ai loro colleghi sulla tematica assegnata.

Di fatto si chiede al collaboratore di svolgere il ruolo di formatore interno.

Questa modalità è particolarmente adatta a sviluppare le competenze riconducibili ai fattori di valutazione: competenze tecnico-pratiche, autonomia, rapporti interpersonali, influenzamento positivo.

## 15. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Sul report di valutazione è previsto al punto 12 apposito spazio nel quale il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere:

- Disallineamenti tra i reciproci punti di vista
- Fatti che possono aver condizionato la valutazione
- Aspetti non considerati
- Criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione
- Suggerimenti e proposte

Qualora si consideri necessario si potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore o il Servizio Personale.

Al collaboratore sarà consegnata copia della parte della scheda contenente le aspirazioni professionali, gli obiettivi personali concordati e le eventuali osservazioni rispetto alla valutazione espressa dal dirigente.

Il collaboratore potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio dirigente.

## 16. LA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale complessiva è costituita, a regime, da due fattori, la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi (con l'apporto individuale) e la valutazione dei comportamenti organizzativi espressi.

Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito dall'Amministrazione all'inizio dell'anno e comunicato a tutto il personale.

Il peso dei due fattori può essere correlato ai seguenti fattori:

- ruolo del valutato;
- obiettivi dell'anno;
- aspetti da migliorare da parte del valutato.

Un riferimento al quale attenersi è il seguente:

- **ruoli direttivi:** obiettivi 70%, comportamenti organizzativi 30%;
- **ruoli professional:** obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 40%;
- **ruoli assistenti:** obiettivi 40%, comportamenti organizzativi 60% .

**Per il primo anno, al fine di introdurre in modo graduale il presente sistema, si prevede di iniziare a valutare i suddetti fattori con i seguenti pesi:**

- **ruoli direttivi:** obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 40%;
- **ruoli professional:** obiettivi 50%, comportamenti organizzativi 50%;
- **ruoli assistenti:** obiettivi 40%, comportamenti organizzativi 60% .

I coefficienti assegnati ai fattori vengono riportati a inizio anno in prima pagina al punto 4 del report di valutazione.

Ad esempio nel caso il dirigente decida di pesare i **fattori di valutazione uella misura del 60% gli obiettivi, del 40% i comportamenti orgauizzativi**, riporterà nella prima pagina del report i seguenti dati:

### VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X apporto individuale X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

\_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ X 0,6 + \_\_\_\_\_ X 0,4.

La valutazione complessiva viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 220 punti:

- raggiungimento obiettivi = da 0 a 100 (attuazione) x 1,2 (apporto individuale)=120 punti
- comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti

**Per l'anno 2012, per effetto dei pesi di importanza relativa dei fattori, i punteggi massimi differenziati per ruolo sono i seguenti:**

- a. ruolo direttivo =  $0,6 \times 120 + 0,4 \times 100 = 72 + 40 = 112$  punti
- b. ruolo professional =  $0,5 \times 120 + 0,5 \times 100 = 60 + 50 = 110$  punti
- c. ruolo operativo =  $0,4 \times 120 + 0,6 \times 100 + 0,1 \times 100 = 48 + 60 = 108$  punti

## 17. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Al fine di avere una graduatoria unica di punteggi da correlare al sistema premiante si prevede di normalizzare le valutazioni effettuate dai diversi dirigenti di ripartizione tenendo conto del livello di severità del valutatore, secondo le modalità di seguito descritte.

Si calcolano le medie delle valutazioni date da ogni valutatore, diversificate in base al ruolo, e si determina la media dell'ente, a seguire si detraggono o incrementano da ogni singola valutazione lo scostamento in difetto o in incremento rispetto alla media dell'ente ottenuta dal valutatore.

Ad esempio supponendo che la media delle valutazioni sia stata di 100 punti e che i valutatori abbiano riscontrato la seguente media:

- valutatore 1: media 95 punti
- valutatore 2: media 105 punti
- valutatore 3: media 100 punti

con la normalizzazione si aggiungono a tutte le valutazioni del valutatore 1 punti 5, mentre si sottraggono a tutte le valutazioni del valutatore 2 punti 5 ed al terzo valutatore si confermano le valutazioni formulate.

## 18. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità:

ATTIVITÀ	RESPONSABILI	TEMPI
Definizione criteri per l'anno	Amministrazione	Entro ottobre anno precedente
Negoziante obiettivi	Dirigente di ripartizione	Entro dicembre anno precedente
Colloquio intermedio di valutazione *	Dirigente di ripartizione	A giugno
Registrazione fatti importanti (diario di bordo)	Dirigente di ripartizione	Durante tutto l'anno
Consegna report di valutazione ai valutati	Dirigente di ripartizione (con supporto della funzione Personale)	10 giorni prima del colloquio di valutazione
Autovalutazione (per gli aspetti ove prevista)	Valutato	Prima del colloquio di valutazione
Colloquio di valutazione	Dirigente di ripartizione	Entro gennaio
Normalizzazione delle valutazioni tra valutatori differenti	Funzione Personale	Entro febbraio
Erogazione premi collegati	Funzione Personale	Entro marzo
Attuazione piano di miglioramento	Dirigente di ripartizione con il supporto della funzione Personale	A seguire
Monitoraggio e presidio del sistema di valutazione	Organismo indipendente di valutazione	Durante tutto l'anno

\* Effettuato dal dirigente diretto per eccezioni su casi critici in difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi richiesti o su richiesta del valutato.

## 19. LA CORRELAZIONE AL SISTEMA PREMIANTE

Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede la elaborazione di una graduatoria in base al punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno (dopo la normalizzazione).

In avvio si possono prevedere le seguenti graduazioni di premio che nel tempo si possono adeguare in funzione delle politiche retributive dell'ente:

- da 0 a 50 punti: non ammessa al premio
- da 51 a 70 punti: 50 % del premio massimo spettante
- da 71 a 90 punti: 80 % del premio massimo spettante
- da 91 a 112 punti: 100 % del premio massimo spettante per il ruolo direttivo
- da 91 a 110 punti: 100 % del premio massimo spettante per il ruolo professional
- da 91 a 108 punti: 100 % del premio massimo spettante per il ruolo operativo

Le risorse destinate alla produttività saranno distribuite con il sistema del budget per ogni Ripartizione in base al numero dei dipendenti assegnati e alle loro categorie di appartenenza, nonché alla frazione lavorativa degli eventuali dipendenti part-time, secondo i seguenti coefficienti di riparto:

□  $B_n$  ( = n. Dipendenti di categoria B ) x 1,06 = punteggio  $B_x$  ;

□  $C_n$  ( = n. Dipendenti di categoria C ) x 1,18 = punteggio  $C_x$  ;

□  $D_n$  ( = n. Dipendenti di categoria D ) x 1,30 = punteggio  $D_x$

Punteggio totale per Settore :  $X_1$ .

$X_1 + X_2 + X_3 \dots X_n = Y$  ( punteggio complessivo delle Ripartizioni ).

Somma totale produttività /  $Y = Z$  ( moltiplicatore unitario ).

$Z \times X_n =$  Budget disponibile per ogni Ripartizione

**Si esemplifica** come segue.

**In primo luogo**, si determina il punteggio totale per ripartizione e, successivamente, il punteggio complessivo delle ripartizioni

### Ripartizione X :

CAT. B	$5 \times 1,06 = 5,3$	<b>PUNTEGGIO TOTALE DEL SETTORE :</b> <b>19,82</b> ( dato dal totale dei prodotti )
CAT. C	$9 \times 1,18 = 10,62$	
CAT. D	$3 \times 1,30 = 3,90$	

### Ripartizione Y :

CAT. B	$6 \times 1,06 = 6,36$	<b>PUNTEGGIO TOTALE DEL SETTORE :</b> <b>12,38</b> ( dato dal totale dei prodotti )
CAT. C	$4 \times 1,18 = 4,72$	
CAT. D	$1 \times 1,30 = 1,30$	

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO DELLE RIPARTIZIONI:</b> <b><math>19,82 + 12,38 = 32,20</math></b>	
---	--

**In secondo luogo**, si determina il moltiplicatore unitario e quindi il budget per settore :

<p><b>MOLTIPLICATORE UNITARIO :</b>  ( tot. risorse prod. : es: 80.000,00) / 32,20 ( tot. punteggio settori ) =  <b>2.484,47 ( moltiplicatore unitario )</b></p>
--

<p><b>BUDGET PER RIPARTIZIONE X :</b>  ( multipl. unit. : 2.484,47) x 19,82 ( punteggio sett. X ) =  <b>( budget produttività: 49.242,23 )</b></p> <p><b>BUDGET PER RIPARTIZIONE Y :</b>  ( multipl. unit. : 2.484,47) x 12,38 ( punteggio sett. X ) =  <b>( budget produttività : 30.757,73)</b></p>
---

In terzo luogo si determina il valore del premio massimo attribuibile ad ogni dipendente in base alla categoria di appartenenza:

<b>CAT. B</b>	1,06 ( coefficiente ) x <b>80.000,00</b> (budget totale produttività ) / 32,20 ( punteggio complessivo delle ripartizioni ) = <b>2.633,54</b> (valore per ogni dipendente della categoria )
<b>CAT. C</b>	1,18 ( coefficiente ) x <b>80.000,00</b> (budget produttività ind./sett. ) / 32,20 ( tot. coeff. ) = <b>2.931,67</b> ( valore per ogni dipendente della categoria )
<b>CAT. D</b>	1,30 ( coefficiente ) x <b>80.000,00</b> (budget produttività ind./sett. ) / 32,20 ( tot. coeff. ) = <b>3.229,81</b> ( valore per ogni dipendente della categoria )

**Pertanto**, all' esito della valutazione avente ad oggetto il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa, l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa e il comportamento organizzativo, l'importo viene erogato in base al punteggio complessivo conseguito, determinato secondo i parametri e gli indicatori di cui ai precedenti paragrafi, tenendo conto degli importi massimi di premio attribuibili, come sopra determinati.

Esempio: nel caso di valutazione di un dipendente di categoria C, qualora il punteggio conseguito

- sarà pari a 100, il compenso sarà € **2.931,67** ;
- sarà pari a 85, il compenso sarà € **2.345,33** ( l'80% dell' importo massimo).

## 20. PREMIO AGGIUNTIVO

L'economia che eventualmente si determinerà a seguito delle valutazioni effettuate dai dirigenti, nell'ambito di ciascuna categoria (cat. B, C, D), verrà utilizzata per finanziare un premio aggiuntivo in favore del dipendente che avrà ottenuto il miglior punteggio nella corrispondente categoria

## **21. DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER RAPPORTI DI LAVORO PART-TIME, TEMPO DETERMINATO E ASSENZE DAL SERVIZIO**

Al personale assunto a tempo determinato sarà corrisposta la produttività, in relazione al servizio prestato nell'anno, qualora il rapporto di lavoro preveda un periodo minimo anche frazionato di almeno 6 mesi nell'anno di riferimento.

Al personale assunto a tempo indeterminato sarà corrisposta la produttività solo se l'assunzione, anche attraverso mobilità, ha avuto decorrenza entro il 1° Luglio dell'anno di riferimento, e sarà corrisposta in relazione al periodo di servizio prestato nell'anno.

Personale con rapporto di lavoro part-time:

di norma il compenso relativo alla produttività è proporzionale alla prestazione lavorativa.

L'intero compenso sarà corrisposto nel caso di rapporti a tempo parziale pari o superiori al 50%.

Giornate lavorate:

verranno detratte, ai fini della produttività, le giornate di assenza dal servizio in relazione ad 1/365° della quota massima spettante, ad eccezione di:

- giorni di malattia fino a 20 nell'anno;
- giorni di infortunio dovuti a causa di servizio;
- congedo ordinario e riposo sostitutivo delle festività soppresse;
- recupero di prestazioni di lavoro straordinario;
- permessi sindacali retribuiti;
- astensione obbligatoria dal lavoro per maternità;
- periodi utilizzati per il diritto allo studio;
- permessi retribuiti previsti dalla L. 104/1992;
- altri permessi retribuiti previsti da specifiche disposizioni di legge;
- donazione sangue;
- scioperi.

Si attendono chiarimenti ministeriali in merito alle detrazioni per congedi di maternità, di paternità e parentali, come introdotto con il D.L. 95/2012.

## **22. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

I dipendenti possono presentare ricorso scritto al Organismo indipendente di valutazione dell'ente entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione.

L'Organismo di Valutazione convoca, per l' audizione e la decisione, sia il ricorrente che il Dirigente di riferimento entro 15 giorni dalla data di ricevimento della impugnativa.

La procedura deve chiudersi entro e non oltre 40 giorni dalla data di ricevimento della scheda.

## **23. SISTEMA DI MONITORAGGIO**

L'OLIV, sulla base degli esiti derivati dall'applicazione del sistema in oggetto, entro il primo trimestre di ogni anno dovrà esprimere una valutazione in ordine alla corrispondenza del sistema di valutazione presente rispetto agli esiti attesi ed eventualmente proporre dei correttivi e dei miglioramenti.



# COMUNE DI MASSAFRA

## REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RUOLO: "MANAGERIALE"

Periodo di riferimento: \_\_\_\_\_

### 1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME: \_\_\_\_\_ COGNOME \_\_\_\_\_

POSIZIONE RICOPERTA \_\_\_\_\_

IN COMUNE DAL: \_\_\_\_\_

VALUTATORE DIRETTO: \_\_\_\_\_

STRUTTURA DI APPARTENENZA: \_\_\_\_\_

### 2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi: \_\_\_\_\_

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio): \_\_\_\_\_

Data incontro colloquio di valutazione: \_\_\_\_\_

### 3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente)

\_\_\_\_\_ = ( \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ ) X \_\_\_\_\_ + ( \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ )

## 5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITÀ DIRETTA

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			DA COMPILARE A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % in decimali (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le 0-100 (d)	Valut. in punteggio $f = (b \times d)$
<b>Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)</b>				

## 6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
<b>Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)</b>				

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile    0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto    1 = apporto in linea con quanto richiesto  
1,1 = apporto oltre la media    1,2 = apporto eccellente

## 7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Autovalutazione	Valutazione del dirigente
<b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b>	Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
<b>CAPACITÀ ORGANIZZATIVE</b>	Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività		
<b>GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE</b>	Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento		
<b>LEADERSHIP</b>	Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento		
<b>DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)</b>	Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0-4 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

5- 8 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

9- 12 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

13-16 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

17 - 20= comportamenti eccellenti

**La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei punteggi – il punteggio massimo attribuibile è 100.**

**8. ELENCAZIONE E GRADO DI COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE) IN POSSESSO DEL DIPENDENTE**

- Legislazione specifica	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Conoscenze organizzative/manageriali	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Informatiche	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Tecniche specifiche	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Legenda:** grado di competenze in possesso del dipendente.  
Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)  
Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)  
Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)  
Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)  
Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

**9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE**

---

---

---

---

---

---

---

---

**10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**11. PIANO DI SVILUPPO**  
**(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**  
**(Rispetto alla valutazione espressa)**

---

---

---

---

---

---

---

---

Data: \_\_\_\_\_ Firma Dirigente: \_\_\_\_\_ Firma valutato: \_\_\_\_\_

# COMUNE DI MASSAFRA

## REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RUOLO: "PROFESSIONAL"

Periodo di riferimento: \_\_\_\_\_

### 1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME: \_\_\_\_\_ COGNOME \_\_\_\_\_

POSIZIONE RICOPERTA \_\_\_\_\_

IN COMUNE DAL: \_\_\_\_\_

VALUTATORE DIRETTO: \_\_\_\_\_

STRUTTURA DI APPARTENENZA: \_\_\_\_\_

### 2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi: \_\_\_\_\_

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio): \_\_\_\_\_

Data incontro colloquio di valutazione: \_\_\_\_\_

### 3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

---

---

---

---

---

---

---

### 4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente +  
(valutazione comportamenti X coefficiente)

\_\_\_\_\_ = ( \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ ) X \_\_\_\_\_ + ( \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ )

## 5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITÀ DI APPARTENENZA

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			DA COMPILARE A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % in decimali (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le (d)	Valut. in punteggio f = (b x d)
<b>Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)</b>				

## 6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
<b>Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)</b>				

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile    0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto    1 = apporto in linea con quanto richiesto  
1,1 = apporto oltre la media    1,2 = apporto eccellente

## 7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Autovalutazione	Valutazione del dirigente
<b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b>	Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
<b>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE</b>	Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.		
<b>PROPOSITIVITÀ E APPORTO INNOVATIVO</b>	Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative		
<b>PROBLEM SOLVING</b>	Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause		
<b>RELAZIONI INTERPERSONALI</b>	Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0-4 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

5- 8 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

9- 12 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

13-16 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

17 - 20= comportamenti eccellenti

**La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei punteggi – il punteggio massimo attribuibile è 100.**



**8. ELENCAZIONE E GRADO DI COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE) IN  
POSSESSO DEL DIPENDENTE**

- Legislazione specifica	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Conoscenze organizzative/manageriali	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Informatiche	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Tecniche specifiche	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Legenda:** grado di competenze in possesso del dipendente.

Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

**9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE**

---

---

---

---

---

---

---

---

**10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**11. PIANO DI SVILUPPO**  
**(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**  
**(Rispetto alla valutazione espressa)**

---

---

---

---

---

---

---

---

Data: \_\_\_\_\_ Firma Dirigente: \_\_\_\_\_ Firma valutato: \_\_\_\_\_

# COMUNE DI MASSAFRA

## REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RUOLO: "ASSISTENTE"

Periodo di riferimento: \_\_\_\_\_

### 1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME: \_\_\_\_\_ COGNOME \_\_\_\_\_

POSIZIONE RICOPERTA \_\_\_\_\_

IN COMUNE DAL: \_\_\_\_\_

VALUTATORE DIRETTO: \_\_\_\_\_

STRUTTURA DI APPARTENENZA: \_\_\_\_\_

### 2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi: \_\_\_\_\_

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio): \_\_\_\_\_

Data incontro colloquio di valutazione: \_\_\_\_\_

### 3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente +  
(valutazione comportamenti X coefficiente)

\_\_\_\_\_ = ( \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ ) X \_\_\_\_\_ + ( \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ )

## 5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITÀ DI APPARTENENZA

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			DA COMPILARE A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % in decimali (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le (d)	Valut. in punteggio f = (b x d)
<b>Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)</b>				

## 6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob. 4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)				

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile    0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto    1 = apporto in linea con quanto richiesto  
1,1 = apporto oltre la media    1,2 = apporto eccellente

## 7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI ASSISTENTI/OPERATIVI	Autovalutazione	Valutazione del dirigente
LAVORO DI GRUPPO	Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team		
AFFIDABILITÀ	Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...		
AUTONOMIA OPERATIVA	Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.		
FLESSIBILITÀ	Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.		
RELAZIONI INTERPERSONALI	Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

**Legenda:** La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0-4 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

5- 8 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

9- 12 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

13-16 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

17 - 20= comportamenti eccellenti

**La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei punteggi – il punteggio massimo attribuibile è 100.**

## 8. ELENCAZIONE E GRADO DI COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE) IN POSSESSO DEL DIPENDENTE

- Legislazione specifica	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Conoscenze organizzative/manageriali	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Informatiche	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
- Tecniche specifiche	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Legenda:** grado di competenze in possesso del dipendente.

Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

**9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE**

---

---

---

---

---

---

---

---

**10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**11. PIANO DI SVILUPPO  
(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO  
(Rispetto alla valutazione espressa)**

---

---

---

---

---

---

---

---

Data: \_\_\_\_\_ Firma Dirigente : \_\_\_\_\_ Firma valutato: \_\_\_\_\_

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO ASSISTENTI						
Fattori di valutazione		0-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Elementi e comportamenti da osservare		risccontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
<b>LAVORO DI GRUPPO</b> Capacità di collaborare e di partecipare alla vita di ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto, scambiabile e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team	Contributi positivi Condivisione delle informazioni Rispetto dei ruoli e delle regole del gruppo Lavoro collaborativo Metodo nella partecipazione alle riunioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
<b>AFFIDABILITÀ</b> Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...	Documenti senza errori Rispetto impegni Rispetto scadenze Rispetto delle procedure Attenzione ai particolari	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
<b>AUTONOMIA OPERATIVA</b> Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano	Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia Capacità di affrontare difficoltà e problematiche Pragmatismo e concretezza operativa Capacità di individuare alternative di soluzione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
<b>RELAZIONI INTERPERSONALI</b> Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi	Ascolto Collaborazione Maturità nei rapporti Approccio positivo Capacità di mediazione e gestione conflitti Capacità di spiegare le proprie argomentazioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
<b>FLESSIBILITÀ</b> Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito o, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.	Numero di attività svolte nell'ambito del ruolo Disponibilità al nuovo Risposte in situazioni di emergenze (volumi, orari, programmi, ecc...)	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)



GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO DI PROFESSIONAL						
Elementi e comportamenti da osservare		0-4	5-9	10-12	13-16	17-20
riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto		comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	comportamenti eccellenti
<p><b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b></p> <p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Approccio basato sul metodo scientifico Rispetto procedure del sistema di gestione qualità</p>		Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	Comportamenti eccellenti
<p><b>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE</b></p> <p>Rispetto degli standard e degli impegni assunti Adeguatezza dei supporti (es. Evitare rinviazioni a valle) Aggiornamenti delle informazioni Continuità di comunicazione Capacità di creare connessioni con le altre posizioni Orientamento al flusso di lavorazione</p>		Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	Comportamenti eccellenti
<p><b>PROATTIVITÀ E PROPOSITIVITÀ</b></p> <p>Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia Capacità di affrontare difficoltà e problematiche Pragmatismo e concretezza operativa Capacità di individuare alternative di soluzione</p>		Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	Comportamenti eccellenti
<p><b>RAPPORTI INTERPERSONALI</b></p> <p>Ascolto Collaborazione Maturità nei rapporti Approccio positivo Capacità di mediazione e gestione conflitti Empatia Fiducia diffusa Capacità di spiegare le proprie argomentazioni</p>		Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	Comportamenti eccellenti
<p><b>PROBLEM SOLVING</b></p> <p>Capacità di ragionare in termini di cause Approccio creativo nella ricerca delle alternative di soluzione Capacità di analisi delle problematiche Capacità di agire con metodo Capacità di portare soluzioni coerenti agli obiettivi forniti Focalizzazione sulle priorità</p>		Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)	Comportamenti eccellenti

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE

Fattori di valutazione

Elementi e comportamenti da osservare

0-4  
riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

5-8  
comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

9-12  
comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

13-16  
comportamenti positivi oltre la media di ruolo

17-20  
comportamenti eccellenti

ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO

*Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni*

Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno  
Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità  
Capacità di gestire il disservizio  
Capacità di analisi e di gestione del feedback  
Orientamento al miglioramento continuo

CAPACITA' ORGANIZZATIVE

*Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività tra le strutture*

Idonea ripartizione dei carichi di lavoro  
Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc...)  
Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento  
Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze  
Realizzazione del miglioramento continuo

GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE

*Capacità di motivare i collaboratori, di sviluppare le competenze, di valutare le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento*

Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori  
Capacità di delega e supporto  
Chiara comunicazione degli obiettivi  
Capacità di motivazione  
Sviluppo di positivo clima interno  
Azioni di crescita professionale  
Coinvolgimento e valorizzazione

LEADERSHIP

*Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento*

Capacità di dare la rotta (traguardi)  
Mobilitazione delle risorse verso i risultati  
Capacità di scegliere le giuste priorità  
Assunzione delle responsabilità  
Essere riconosciuti (autorevolezza)  
Coerenza e chiarezza delle direttive  
Capacità di farsi carico dei problemi  
Equilibrio emotivo anche sotto pressione

DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)

*Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le giuste responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati raggiunti.*

Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici  
Logica della focalizzazione sulle vere priorità  
Traduzione degli obiettivi in risultati  
Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane  
Saper ragionare in logica causale  
Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi

Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità

Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità

Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità

Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità

Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità

Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento

Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento

Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento

Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento

Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento

Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse

Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse

Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse

Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse

Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse

Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

## DELIBERA

Per le motivazioni espresse in premessa che qui si intendono, riportate e trascritte per far parte integrante e sostanziale del presente atto

1. di adottare il Sistema di valutazione delle prestazioni del personale non dirigente dell'ente, approvato dall'OLIV, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale, in quanto ritenuto in linea con i criteri generali dettati dal Consiglio comunale e adeguato alle prescrizioni ed indirizzi di cui ai titoli II e III del D. Lgs. n. 150/2009 e delle successive disposizioni normative, di cui al D.lgs. 141/2011 e D.l. 95/2012;
2. di dare atto che il Sistema in oggetto costituisce un'integrazione del Sistema di misurazione e valutazione del personale dirigente, approvato con deliberazione di G.C. n. 157 del 29/06/2012;
3. di dare atto che detto Sistema si applica a decorrere dalle valutazioni delle performance riferite all'anno 2012 e che con l'approvazione dello stesso si intendono disapplicate le parti del contratto decentrato integrativo relative alla valutazione del personale dipendente;
4. di disporre che il Sistema adottato sia pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza;
5. di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.lgs. 18.8.2000, n. 267.

Allegato:

- Sistema di valutazione delle performance del personale dipendente del comune di Massafra e relativi allegati:

- report di valutazione delle prestazioni del ruolo "manageriale"
- report di valutazione delle prestazioni del ruolo "professional"
- report di valutazione delle prestazioni del ruolo "assistenti"
- griglia per la valutazione del ruolo "manageriale"
- griglia per la valutazione del ruolo "professional"
- griglia per la valutazione del ruolo "assistenti"

Verbale letto, confermato e sottoscritto

IL SINDACO  
f.to dott. Martino Carmelo TAMBURRANO

Segretario Generale -  
f.to Dott.ssa Lucia D'Arcangelo

## RELATA DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che copia della presente deliberazione viene affissa all'Albo Pretorio del Comune il per restarvi quindici giorni consecutivi ai sensi dell'Art.124 c.1 - D.Lgs.18/8/2000, N°267.

Massafra, li

IL SEGRETARIO GENERALE  
f.to Dott.ssa Lucia D'Arcangelo

## INVIO DELLA DELIBERAZIONE

La presente deliberazione è stata comunicata ai capigruppo consiliari (Art.125 - D.Lgs.18/8/2000, N°267), nota N. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

## ESECUTIVITA' DELLA DELIBERAZIONE

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il per:

Dichiarazione di immediata eseguibilità (Art. 134 c.4 - D.Lgs. 18/09/2000, N°267 )

Decorrenza gg. 10 dalla pubblicazione (Art. 134 c.3 - D.Lgs. 18/09/2000, N°267 )

Massafra, li

IL SEGRETARIO GENERALE  
f.to Dott.ssa Lucia D'Arcangelo

COMUNE DI MASSAFRA  
Provincia di Taranto

Per copia conforme a suo originale, ad uso  
amministrativo.

Massafra, li \_\_\_\_\_

8 NOV. 2012

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Dott.ssa Lucia D'ARCAANGELO)

