



## **COMUNE DI SELARGIUS**

Provincia di Cagliari

### **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

Approvato con deliberazione di G.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

## INDICE

### Sommario

<b>GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE</b>	
<b>DEL PERSONALE DI CATEGORIA .....</b>	<b>4</b>
3.1 Misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e attività strutturali PEG. 5	
3.2 Misurazione e valutazione delle competenze e comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati ... 6	
3.3. Contributo alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza..... 11	
<b>4. PERCORSO OPERATIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>5. IL RICONOSCIMENTO DELLA PRODUTTIVITA' .....</b>	<b>15</b>
<b>ALLEGATI: STRUMENTI A SUPPORTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>17</b>
ALLEGATO N° 1 MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO	
OBIETTIVI INDIVIDUALI PER DIPENDENTE .....	18
ALLEGATO N° 2 IL REPERTORIO DELLE COMPETENZE DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI SELARGIUS.....	19
ALLEGATO N° 3 RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE .....	21
RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE CAT. A.....	21
RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE CAT. B.....	22
RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE CAT. C.....	23
RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE CAT. D.....	24
ALLEGATO N° 4 SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	26
SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. A.....	26
SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. B .....	28
SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. C .....	29
SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. D.....	31
SCHEDA DI VALUTAZIONE SEMPLIFICATA .....	33
ALLEGATO N° 5 MODELLO DI SINTESI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA.....	36

## **GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione del personale di categoria sono i seguenti:

### **a) I Direttori d'Area**

La valutazione della prestazione lavorativa individuale del personale compete a ciascun Direttore d'Area. La "responsabilità" del valutatore deve essere regolata da principi quali l'imparzialità, la coerenza, la chiarezza e l'obiettività.

I Direttori d'Area (valutatori):

- hanno la responsabilità di utilizzare in maniera efficace lo strumento della valutazione, al fine di incentivare la motivazione dei dipendenti a fornire prestazioni lavorative ottimali, di favorire la crescita professionale dei dipendenti e dell'organizzazione, privilegiando come momenti di confronto con i dipendenti i colloqui che devono essere particolarmente curati nella direzione, in modo da incidere positivamente sulla fiducia dei dipendenti nei confronti della valutazione;
- sono responsabili della valutazione nei termini previsti e sono tenuti al rispetto delle fasi del processo e alla corretta applicazione della metodologia adottata;
- devono assicurare la preventiva informazione sui criteri e sugli indicatori di valutazione, al fine di garantire la massima e consapevole partecipazione dei valutati nel processo. Predispongono la scheda di valutazione finale.

### **b) Il Comitato di Direzione**

Il Comitato di Direzione con la collaborazione dell'O.I.V. ha il compito di garantire, sia per il valutatore che per i valutati, la corretta applicazione del sistema di valutazione nelle sue varie fasi. In particolare il Comitato di Direzione è tenuto a:

- verificare l'attuazione del processo valutativo nella sua interezza (conferenza di servizio, consegna delle schede, ecc...);
- verificare che i valutatori applichino i criteri di valutazione previsti dal sistema e che siano utilizzate modalità omogenee di valutazione nell'ambito dell'Ente;
- prendere in esame l'esito della valutazione segnalando al valutatore evidenti distorsioni, avendo a riferimento le valutazioni complessive della struttura e quelle degli anni precedenti.

### **c) I valutati**

I dipendenti che hanno diritto ad avere la scheda di valutazione della prestazione sono:

- tutto il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.
- il personale a tempo determinato, che nell'anno di valutazione ha lavorato presso il Comune di Selargius per almeno 184 giorni; in questo caso la valutazione avverrà con una scheda di valutazione della prestazione semplificata ed il direttore valuterà l'opportunità di svolgere apposito colloquio per la presentazione della valutazione stessa.

Viene valutata la prestazione del lavoratore che ha lavorato minimo 184 giorni di calendario nel periodo di riferimento 01/01 – 31/12 (anno solare).

Per i dipendenti con rapporto di lavoro a part-time verticale, i 184 giorni minimi annui previsti sono rapportati ai giorni di calendario in relazione alla tipologia del rapporto di lavoro.

Sono tolte tutte le assenze, ad esclusione delle ferie.

Nel caso in cui un dipendente nell'anno sia stato trasferito ad un' altra Area, sarà valutato dai diversi Direttori d'Area in proporzione al periodo di servizio prestato in ciascuna di esse.

## **LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance potrà essere oggetto di rivisitazione periodica in modo da garantire nel tempo un adeguato livello di funzionalità.

Si ritiene opportuno attuare verifiche della sua applicazione al fine di procedere ad eventuali aggiustamenti sia a seguito dell'implementazione del sistema informatico necessario ad integrare i vari processi oggetto del sistema, sia dopo le prime sperimentazioni. A seguito delle verifiche potrebbe essere necessario apportare eventuali modificazioni o specificazioni al presente documento.

L'art. 9 del D.Lgs n° 150 del 27.10.2009 indica i parametri con i quali i dirigenti devono svolgere il proprio compito di valutazione della performance del personale.

Detti parametri, o ambiti di valutazione, comprendono:

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

Per il Comune di Selargius, il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente di categoria sarà quindi costituito dai seguenti ambiti:

1. misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e attività strutturali PEG individuali e/o di gruppo e quelli comunque assegnati formalmente;
2. misurazione e valutazione delle competenze dimostrate e del comportamento professionale e organizzativo espresso;
3. la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (servizi organizzativi e/o centri di responsabilità).

Ai diversi ambiti di valutazione vengono assegnati i seguenti pesi:

<b>AMBITI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESO PER TUTTE LE CATEGORIE</b>
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	40
COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI	40
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	20

TOTALE	100
--------	-----

## **MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E ATTIVITÀ STRUTTURALI PEG**

L'art. 37 del CCNL 22.01.2004 detta che la produttività deve essere assegnata in base al livello di conseguimento degli obiettivi definiti nel PEG, o negli analoghi strumenti di programmazione, che la valutazione spetta ai dirigenti e che il conseguimento degli obiettivi è certificato dal controllo interno.

Il PEG è lo strumento attraverso il quale la Giunta, sviluppando i programmi approvati dal Consiglio comunale nella Relazione Previsionale e Programmatica, dettaglia gli obiettivi che i singoli Direttori d'Area devono raggiungere, utilizzando le risorse finanziarie, umane e strumentali che sono state loro assegnate.

Gli obiettivi attualmente sono distinti in due categorie:

- **“Obiettivi strategici”**: quelli più rilevanti per l'Amministrazione comunale ai fini dell'attuazione del Programma di Mandato, che contiene i programmi e i progetti che traducono le linee programmatiche e gli indirizzi in obiettivi ed impegni operativi per la struttura tecnico-amministrativa;
- **“Obiettivi operativi”**: quelli finalizzati a migliorare e/o mantenere le attività e le funzioni gestionali dei vari Servizi ed Unità Organizzative;

A seguire nel documento verranno denominati “obiettivi” sia quelli strategici che quelli operativi.

I Direttori d'Area definiscono dettagliatamente gli obiettivi PEG loro assegnati.

In relazione agli obiettivi si individueranno, oltre agli indicatori e ai target di riferimento, i dipendenti assegnati per la loro realizzazione. I dipendenti assegnati, il relativo tempo dedicato, gli indicatori e relativi target potranno essere rivisti in fase di monitoraggio degli obiettivi.

Nella conferenza di servizio di inizio anno, il Direttore illustra ai dipendenti gli obiettivi PEG che l'Area dovrà realizzare nell'anno in corso con l'apporto dei dipendenti e comunicherà a quali obiettivi PEG sono associati i singoli dipendenti.

Il Direttore d'Area, qualora lo ritenga opportuno, ai fini del riconoscimento della produttività dei dipendenti, può assegnare gli obiettivi non ricompresi nel PEG, in tal caso a ciascun dipendente verrà dato uno o più obiettivi.

Al momento della predisposizione del PEG il Direttore assegna a ciascun dipendente/i l'obiettivo/i, individuando, di massima, un indicatore. Il dipendente può essere associato a uno o più obiettivi di uno o più centri di responsabilità; in tal caso il tempo dedicato rappresenta il peso dell'obiettivo per ciascun dipendente. Le stesse modalità saranno valide anche nell'ipotesi di obiettivi non ricompresi nel P.E.G.

**Esempio:** dipendente X dedica il 100% del suo tempo all'obiettivo Y quindi il peso dell'obiettivo è pari a 40;

dipendente K dedica il 10% del suo tempo all'obiettivo Y, il 10% all'obiettivo Z, l'80% all'obiettivo W; in questo caso gli obiettivi per il dipendente K pesano: obiettivo Y 4, obiettivo Z 4 ed obiettivo W 32 per un totale di punti 40.

Nella prima fase di sperimentazione si propone che ciascun dipendente venga associato ad un massimo di 3 obiettivi, eventualmente individuando per ciascun obiettivo l'indicatore che sarà preso in considerazione ai fini del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

A conclusione dell'attività annuale, con i tempi e le modalità già previste nel ciclo di gestione della performance e dalle procedure di pianificazione e controllo dei programmi dell'Ente:

- a) il **Direttore** verifica lo stato di realizzazione degli obiettivi che risultano assegnati all'Area (o al centro di responsabilità) dopo la fase di rimodulazione degli obiettivi, prevista a metà dell'anno di riferimento;
- b) l' **O.I.V.** attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi dei Servizi e/o dei centri di responsabilità, attraverso la consuntivazione dei documenti di programmazione annuale (PEG).

Nel caso di obiettivi non ricompresi nel PEG, comunque assegnati con apposita determinazione dirigenziale, è il Direttore d'Area competente, designato all'attestazione del grado di realizzazione degli obiettivi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene misurato attraverso la consuntivazione di quanto raggiunto rispetto al target previsto in fase iniziale e/o in fase di ritaratura, individuato negli opportuni documenti di pianificazione dell'ente e in fase di valutazione determinerà il punteggio del relativo fattore della scheda di valutazione. (allegato 1)

Particolare attenzione va posta in caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del valutato ed avvenute dal mese di agosto in poi, (es. cambiamenti normativi, gare deserte a fronte di corretta procedura, cambio di indirizzi politici); in questo caso il Direttore d'Area comunicherà, il grado di raggiungimento in relazione all'attività complessiva svolta dai valutati, opportunamente motivata.

Il PEG, nelle sue varie fasi, è consultabile nell'apposito spazio della rete interna "atti amministrativi", così come gli altri strumenti di programmazione e controllo.

## ***MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI***

Il sistema di misurazione e valutazione:

- per ciascuna categoria sono state individuate 4 o 5 competenze
- per ciascuna competenza sono stati individuati tre descrittori esemplificativi oggetto della valutazione
- per ciascun profilo tipo sono stati individuati i relativi pesi delle 4 o 5 competenze
- la valutazione complessiva è uguale a 100

### **Categorie e ruoli professionali**

A ciascuna categoria sono stati ricondotti specifici ruoli organizzativi, che rappresentano e raggruppano in modo omogeneo, anche in termini di competenze trasversali richieste, le diverse professionalità presenti nell'organizzazione dell'ente, così come segue:

<b>Cat. A</b>	<b>Cat. B</b>	<b>Cat. C</b>	<b>Cat. D</b>
Personale esecutivo	Personale operativo/collaboratore	Personale amministrativo – contabile – tecnico ed	Personale amministrativo – contabile – tecnico

	e/o con funzioni di supporto ai processi gestionali con o senza utenza	informatico con e senza utenza (compreso il personale dell'Area di Vigilanza)	specialistico con e senza coordinamento (compreso il personale dell'Area di Vigilanza)
--	--	---	--

### Profili di competenze dei ruoli organizzativi

Per ciascuna categoria, e quindi per ogni ruolo organizzativo, si associa un profilo tipo che individua 4 o 5 competenze che ne caratterizzano la professionalità, come da tabella sotto riportata e definite da specifici indicatori comportamentali (allegato n. 2 – Il repertorio delle competenze dei dipendenti)

COMPETENZE	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
	Personale esecutivo	Personale operativo/collaboratore e/o con funzioni di supporto ai processi gestionali con o senza utenza	Personale amministrativo – contabile – tecnico ed informatico con e senza utenza (compreso il personale dell'Area di Vigilanza)	Personale amministrativo – contabile – tecnico specialistico con e senza coordinamento (compreso il personale dell'Area di Vigilanza)
CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI	X	X	X	X
ORIENTAMENTO AL GRUPPO	X	X	X	X
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	X	X	X	X
ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO	X	X	X	X
CAPACITA' GESTIONALI			X	X

Infine, per ciascun profilo sono stati individuati i relativi pesi delle 4 o 5 competenze di riferimento (Allegato n. 3 – Riepilogo generale dei profili tipo con peso competenze). I profili tipo e le relative pesature potranno subire modifiche e/o aggiornamenti nel tempo, sia a seguito della sperimentazione, sia ad esempio per indirizzare alcune figure professionali verso lo sviluppo di alcune specifiche competenze.

### Schede di valutazione

Il sistema prevede 5 schede di valutazione, una per ogni categoria/ruolo. All'interno delle schede, per ciascuna competenza vengono riportati tre descrittori esemplificativi oggetto della valutazione. Inoltre è prevista una scheda semplificata per il personale a tempo determinato (Allegato n. 4 schede di valutazione delle prestazioni).

Occorre adottare una scala di valutazione delle competenze omogenea ed articolata che consenta di:

- avere a disposizione uno strumento di riferimento comune che guida il valutatore nell'attribuzione dei punteggi, limitando il fisiologico aspetto soggettivo della valutazione.
- avere un'articolazione di punteggi che permette al valutatore di essere più preciso nella valutazione del comportamento, potendo apportare differenziazioni significative, ma graduali.
- avere uno strumento metodologico che, se correttamente utilizzato, può controllare eventuali evidenti distorsioni favorendo così l'omogeneizzazione.

Ad ogni competenza viene quindi assegnato un giudizio di valutazione della scala, da insufficiente a buono, cui corrisponde un punteggio numerico, così come riportato nella seguente tabella:

Scala di valutazione delle competenze	Descrizione	Punteggio numerico corrispondente
Insufficiente	il comportamento è <b>quasi sempre al di sotto</b> dello standard richiesto o <b>non in linea con gli standard minimi</b> , dà scarse garanzie di continuità. Richiede uno sforzo senza dubbio di miglioramento e di sviluppo.	5,0
Soddisfacente	il comportamento si esprime ad un livello <b>spesso in linea con le esigenze richieste</b> , ma non costituisce un vero punto di forza della persona e va in generale sviluppato.	10,0
Sufficiente	il comportamento si mantiene <b>sempre in linea con lo standard richiesto</b> , fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità.	15,0
Buono	il comportamento è <b>spesso sopra</b>	20,00



	<b>lo standard richiesto e</b> rappresenta sicuramente una delle aree forti della persona. È espresso con un costante livello di sicurezza che rappresenta un sicuro e affidabile punto di riferimento	
--	---	--

Il punteggio della scheda di valutazione può variare da 20 a 100.

Tale punteggio è determinato dal peso della competenza del profilo tipo moltiplicato per il punteggio numerico corrispondente al comportamento esercitato per la singola competenza, sulla base dei descrittori individuati. Il punteggio ottenuto in sede di valutazione va riparametrato a 40 punti (peso delle competenze) nella scheda di sintesi della valutazione (allegato n. 5- modello di sintesi per la valutazione del personale di categoria).

A completamento della valutazione della prestazione, il valutatore deve obbligatoriamente formulare **il giudizio complessivo** che deve rispettare i seguenti criteri minimi di compilazione:

- deve evidenziare e far leva sull'aspetto o gli aspetti positivi della persona, anche all'interno di un giudizio complessivo non propriamente buono;
- deve sempre definire bene, contestualizzandole con esempi e riferimenti, le carenze di prestazione e le aree da sviluppare;
- deve essere organicamente sviluppato, mai troppo sintetico;
- deve essere compiuto e ben specificato, mai generico;
- deve essere sempre riferito al contesto e al comportamento lavorativo (non deve fare riferimento all'area della sfera privata/personale del valutato);

Il valutatore deve anche indicare gli obiettivi di miglioramento, razionalizzazione e mantenimento.

L'indicazione degli obiettivi di miglioramento soddisfa l'esigenza di "informare" il lavoratore su quali aspetti deve ulteriormente migliorare: devono essere concreti, fattibili, reali, adeguati e coerenti alle carenze evidenziate, al ruolo e alle attività svolte dal valutato.

L'indicazione degli obiettivi di razionalizzazione soddisfa l'esigenza di far conoscere al dipendente i margini sui quali agire per consentire una "corretta gestione" delle risorse di cui dispone secondo principi di efficienza, efficacia ed economicità a cui l'azione di ciascun dipendente deve uniformarsi.

L'indicazione degli obiettivi di mantenimento soddisfa l'esigenza del lavoratore di "conoscere" su quali aspetti deve operare per garantire l'attività svolta dal valutato, in un contesto di crisi economica finanziaria.

Inoltre, una parte della scheda è riservata al dipendente per osservazioni in ordine alla sua valutazione, fermo restando che l'eventuale contestazione della valutazione deve essere formalizzata nei termini previsti dal punto "Il Contenzioso".

### **Il colloquio di valutazione**

Mentre la verifica del raggiungimento degli obiettivi complessivi del Servizio/U.O. e la valutazione della performance organizzativa avviene in plenaria durante la Conferenza

di servizio, il colloquio individuale si concentra sulla valutazione della personale prestazione lavorativa del dipendente compresi gli eventuali obiettivi individuali da raggiungere.

Durante l'anno, su richiesta del lavoratore e/o del Direttore, si possono effettuare colloqui, per una verifica intermedia della prestazione lavorativa, al fine di chiarire dubbi od eventuali difficoltà e/o individuare azioni di miglioramento.

Il Direttore deve effettuare il colloquio entro 15 giorni dalla richiesta scritta del dipendente.

Almeno 2 giorni prima del colloquio "finale" di valutazione, il Valutatore consegna al lavoratore copia della scheda di valutazione che deve essere datata e firmata dal Valutatore.

Il colloquio "finale" avviene al termine del processo di valutazione. Il colloquio, di norma, deve essere realizzato dal Direttore insieme al Responsabile di Servizio di riferimento del dipendente.

Durante il colloquio, il Valutatore ha modo di chiarire come sono state valutate le singole competenze della scheda, di specificare i presupposti alla base del giudizio finale e di illustrare approfonditamente gli obiettivi di miglioramento.

Il valutato, nell'esaminare la sua valutazione con il Valutatore, può formulare le proprie eventuali osservazioni sulla scheda stessa.

Al termine del colloquio, il dipendente firma la scheda ed appone la data in cui è avvenuto il colloquio e tali elementi (data e firma) hanno valore di ricevuta della scheda. Successivamente la scheda di valutazione sarà inserita nel fascicolo personale del dipendente.

Nel caso di assenze dal servizio per cessazione, maternità, malattia, ecc.. il dipendente sarà contattato dal Valutatore per verificare la disponibilità al colloquio; qualora, per cause di forza maggiore, non fosse disponibile per il colloquio gli sarà comunque inviata copia della scheda di valutazione tramite raccomandata con ricevuta di ritorno.

Al termine del processo di valutazione, ciascun Direttore invia la scheda di sintesi per la valutazione del personale complete della relativa documentazione che ha determinato tale scheda e attestazione sull'utilizzo degli strumenti per la valutazione all'Area 4 Amministrazione e gestione risorse umane in quanto soggetto deputato al coordinamento dell'intero processo, e all'O.I.V.:

#### **ATTESTAZIONE DEI DIRIGENTI SULL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE**

<b>INDICATORI</b>	<b>DATE</b>
Prima conferenza di Servizio Consegna schede di valutazione	Seconda conferenza di servizio Dal _____ al _____
Svolgimento colloqui di valutazione	Dal _____ al _____

#### **Il Contenzioso**

Il dipendente ha la facoltà di richiedere un riesame, entro 10 giorni di calendario dalla data del colloquio o dalla data del ritiro della raccomandata con cui è stata inviata la scheda di valutazione.

Nel caso in cui nella scheda di valutazione non sia indicata la data del colloquio, il ricorso non sarà esaminato.

Il riesame deve essere formulato all'O.I.V..

La richiesta di riesame deve esplicitare la motivazione e la data dell'avvenuta consegna della scheda, deve essere inviata per conoscenza al valutatore, unitamente alla copia della scheda di valutazione.

L'O.I.V. che deve esaminare il ricorso, acquisisce tutti gli elementi utili per il riesame anche consultando il valutatore di riferimento. Il riesame della scheda viene effettuato entro 20 gg di calendario dalla richiesta di riesame in presenza del dipendente.

L'esito è comunicato al dipendente per iscritto adeguatamente motivato. La richiesta e l'esito del ricorso sono inviati all'Area 4 Amministrazione e gestione risorse umane per l'archiviazione nel fascicolo personale. Qualora l'esito del ricorso dia origine ad una modifica del giudizio complessivo della scheda di valutazione, il lavoratore riceve la nuova scheda di valutazione.

## ***CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA***

La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa costituisce una delle principali innovazioni introdotte dal D.Lgs n. 150/09, destinata a rivestire una particolare rilevanza nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il processo di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa richiede che, per ogni Area dell'Ente, venga individuato un insieme di indicatori in grado di rappresentare in maniera adeguata la situazione e dare conto del suo miglioramento gestionale-organizzativa.

Gli indicatori, opportunamente differenziati per descrivere la situazione gestionale e organizzativa delle diverse Aree (tecniche, amministrative ....), da implementarsi gradualmente, devono essere selezionati in maniera tale da consentire di misurare e valutare il servizio secondo i seguenti parametri:

- Efficacia (Ampiezza delle attività del servizio rispetto ai bisogni esistenti)
- Efficienza (Rapporto tecnico ed economico tra risultati ottenuti e risorse utilizzate)
- Economicità (Grado di copertura della spesa con i diversi tipi di risorse disponibili)
- Qualità e Customer Satisfaction (Risultati di apposite misurazioni presso i cittadini/clienti)
- Contributo all'immagine dell'Ente (Opinioni esistenti presso alcune categorie di stakeholders)

Per procedere alla misurazione e valutazione della Performance Organizzativa del personale dipendente è necessario procedere in analogia e coerentemente con quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance del personale direttivo.

Per pervenire ad una documentata ed equa valutazione il Direttore dell'Area e l'O.I.V. esaminano la situazione dei servizi nell'esercizio di riferimento e ne considerano la crescita attraverso il confronto con la situazione rilevata negli esercizi precedenti ed

eventuale comparazione con standard regionali, nazionali e/o internazionali. Ciò comporta che la valutazione del Direttore dell'Area e dell'O.I.V., derivata da un'apposita scala qualitativa, potrà portare all'assegnazione di un punteggio che andrà a sommarsi alle precedenti valutazioni.

#### **SCALA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Peggioramento rispetto a standard o situazione precedente	Gli indicatori relativi alla maggior parte dei servizi si colloca nella media degli Enti di riferimento e non ha registrato miglioramenti/peggi oramenti nel periodo	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente limitato, ma evidente	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente buono e apprezzato dagli utenti	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente di ottimo livello quantitativo/ qualitativo
<b>Punti - 7</b>	<b>Punti 0</b>	<b>Punti + 7</b>	<b>Punti + 13</b>	<b>Punti + 20</b>

## PERCORSO OPERATIVO

Nel seguente quadro di sintesi è riportato il percorso operativo del processo di valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della prestazione individuale per i dipendenti di categoria. I tempi individuati sono indicativi in quanto strettamente connessi ai tempi di approvazione dei documenti di programmazione dell'Ente.

FASE	AZIONI	TEMPI
<b>Fase iniziale</b>	<p>Il Direttore dell'Area convoca la Conferenza di Servizio iniziale e:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. illustra ai collaboratori il sistema di valutazione e le sue regole;</li> <li>2. condivide i risultati conseguiti nell'anno precedente, in ordine agli obiettivi realizzati dall'Area;</li> <li>3. illustra gli obiettivi PEG che la struttura deve realizzare nell'anno in corso;</li> <li>4. comunica a quali obiettivi PEG (obiettivi strategici e/o attività gestionale) sono associati i singoli dipendenti</li> <li>5. assegna il profilo tipo al dipendente e gli comunica le competenze previste nella scheda di valutazione.</li> </ol>	<p>Marzo/Aprile* (dell'anno di riferimento)</p>
<b>Fase intermedia</b>	<p>Il Direttore dell'Area effettua la rimodulazione degli obiettivi PEG del Servizio o del Centro di responsabilità. Entro 45 giorni dalla ritaratura degli obiettivi PEG convoca la conferenza di servizio intermedia e:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. verifica l'andamento delle attività ed illustra gli obiettivi PEG eventualmente ritarati che l'Area deve realizzare entro l'anno;</li> <li>2. svolge colloqui individuali per una verifica intermedia della prestazione con i dipendenti che ritiene necessario e/o con quelli che lo richiedono.</li> </ol>	<p>Settembre/ Ottobre* (dell'anno di riferimento)</p>
<b>Fase finale</b>	<p>Il valutatore predispose le schede di valutazione della prestazione individuale;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il Comitato di Direzione verifica l'applicazione del sistema;</li> </ol>	<p>Marzo/Maggio* (dell'anno successivo)</p>

	<p>2. Il valutatore:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) consegna copia della scheda al dipendente prima del colloquio,</li><li>b) effettua il colloquio di valutazione,</li></ul> <p>3. eventuale gestione del contenzioso</p> <p>4. le schede di valutazione vengono trasmesse all'Area 4 competente per l'archiviazione nel fascicolo personale del dipendente.</p>	
--	---	--

**\* I termini sono puramente indicativi, poiché sono vincolati alla data di approvazione del bilancio di previsione per l'anno di riferimento.**

## IL RICONOSCIMENTO DELLA PRODUTTIVITA'

### Determinazione della quota di produttività

La quota generale delle risorse destinate alla produttività viene determinata proporzionalmente al numero e alle Categorie del personale assegnato, applicando i seguenti parametri:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	130
B	150
C	180
D	210

### Attribuzione delle fasce

Le quote individuali vengono ipotizzate in base alle categorie di appartenenza nel rispetto delle diverse responsabilità dei ruoli.

Sulla base dei punteggi ottenuti riportati nella scheda di sintesi della valutazione individuale (allegato 5), la quota spettante al personale è attribuita in base alle seguenti fasce:

Fascia	punteggi	% della quota spettante per categoria
Fascia 1	90,00-100,00	100%
Fascia 2	80,00-89,99	95%
Fascia 3	70,00-79,99	90%
Fascia 4	60,00-69,99	85%
Fascia 5	Inferiore a 60,00	0%

### Economie

Le economie registrate in ciascuna Area vengono ridistribuite ai dipendenti della medesima Area che abbiano ottenuto nella scheda individuale un punteggio uguale o superiore a 80,00, qualora il Servizio abbia raggiunto una percentuale di obiettivi PEG dal 85 % al 100%.

## CASI PARTICOLARI

### Decurtazioni per assenze

Ai fini della determinazione del compenso individuale, si tiene conto di quanto previsto dall'art. 71 c. 1 del decreto legge 112/08 convertito nella legge 133/08. La norma in esame prevede che per i primi 10 giorni di assenza per ciascun periodo di malattia non possa essere corrisposta altra retribuzione che non sia qualificata come trattamento economico fondamentale. Pertanto nello stesso periodo non può essere riconosciuto alcun trattamento accessorio. I risparmi derivati dalla applicazione di tale norma costituiscono economie.

### Correlazione incentivi di produttività con altri incentivi riconosciuti per legge

I dipendenti che nell'anno di riferimento percepiscono compensi incentivanti per attività svolte durante l'anno 2013 e/o nei decorsi anni all'interno del normale orario di lavoro (quali attività di progettazione interna o di accertamento ICI o di effettuazione indagini ISTAT), verranno ammessi a beneficiare del premio di produttività secondo il seguente schema:

<b>RAPPORTO INCENTIVO/PRODUTTIVITA' COLLETTIVA</b>	<b>PRODUTTIVITA' SPETTANTE</b>	<b>RIDUZIONE DA APPLICARE</b>
<b>Incentivo fino a 2,75 volte il valore della produttività spettante</b>	<b>100%</b>	<b>0 (ZERO)</b>
<b>Incentivo maggiore di 2,75 volte fino a 3,25 volte il valore della produttività spettante</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>
<b>Incentivo maggiore di 3,25 volte fino a 3,75 volte il valore della produttività spettante</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Incentivo maggiore di 3,75 volte il valore della produttività spettante</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

Pertanto, per l'anno 2013 non trovano applicazione le disposizioni di cui al terzo comma dell'articolo 20 del C.C.D.I. riguardante il quadriennio normativo 1° gennaio 2002/31 dicembre 2005 stipulato il 7 dicembre 2005.

Le somme ottenute per effetto della riduzione dei compensi incentivanti la produttività nelle misure percentuali suindicate, operata nei confronti dei dipendenti impegnati durante il normale orario di lavoro nelle specifiche attività remunerate con particolari risorse e/o con gli incentivi, verranno ripartite fra il restante personale.

Per tale finalità dovrà essere determinato il valore del cosiddetto "punto base" mediante suddivisione dell'ammontare delle risorse da ridistribuire risultante dalle riduzioni eseguite per la somma dei parametri "corretti" della generalità del personale, escludendo i dipendenti ai quali è stata applicata la riduzione del premio di produttività spettante.

Il "punto base" così ottenuto verrà moltiplicato per il parametro individuale "corretto" di ciascun dipendente che beneficia della ripartizione in oggetto.



**ALLEGATI:  
STRUMENTI  
A SUPPORTO  
DEL SISTEMA  
DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE**

**ALLEGATO N° 1**  
**MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO**  
**OBIETTIVI INDIVIDUALI PER DIPENDENTE**  
(PUNTEGGIO MASSIMO: 40)

N	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	1 Tempo dedicato	2 Peso obiettivo	3 Grado Raggiungimento %			4 Punteggi Parziali (2 X 3/100)
				Indicatori Multipli	Target	%	
1	Obiettivo 1						
2	Obiettivo 2						
3	Obiettivo 3						
4	Obiettivo 4						
	TOTALE						
<b>LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma punteggi parziali)</b>							

**ESEMPIO**  
(PUNTEGGIO MASSIMO: 40)

N	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	1 Tempo dedicato	2 Peso obiettivo	3 Grado Raggiungimento %	4 Punteggi Parziali (2 X 3/100)
1	Obiettivo 1	10 %	4 (50 X 10/100)	100	4 (5X100/100)
2	Obiettivo 2	20 %	8 (50 X 20/100)	90	7,2 (10X90/100)
3	Obiettivo 3	70%	28 (50 X 70/100)	80	22,40 (35X80/100)
4	Obiettivo 4				
	TOTALE		40		33,60
<b>LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A 33,60 PUNTI (Somma punteggi parziali)</b>					

**ALLEGATO N° 2**  
**IL REPERTORIO DELLE COMPETENZE DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI**  
**SELARGIUS**

<b>CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALI</b>				
<b>È la capacità di utilizzare efficacemente, nelle diverse situazioni di lavoro, un corpo di esperienze e conoscenze tecnico-professionali delle quali ha padronanza. Si esprime anche attraverso la propensione all'acquisizione di nuove conoscenze.</b>				
	<b>CATEGORIA/RUOLO</b>			
<b>Indicatori comportamentali</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Utilizza adeguatamente strumenti, e tecniche operative attinenti alla propria professionalità	<b>X</b>	<b>X</b>		
Applica correttamente le procedure di propria competenza	<b>X</b>	<b>X</b>		
E' interessato ad approfondire e ampliare le conoscenze della sua area di attività			<b>X</b>	
Apprende dall'esperienza e la utilizza coerentemente anche in situazioni diverse	<b>X</b>	<b>X</b>		
Utilizza correttamente conoscenze approfondite e specialistiche			<b>X</b>	
Apprende ed utilizza nuove tecniche e strumenti			<b>X</b>	
Trasmette le proprie conoscenze ed esperienze condividendole con collaboratori e colleghi				<b>X</b>
Grazie alle conoscenze tecnico professionali possedute svolge con sicurezza e autonomia le attività rivolgendosi al proprio superiore solo per problematiche particolarmente complesse				<b>X</b>

<b>ORIENTAMENTO AL GRUPPO</b>				
<b>È la capacità di costruire rapporti improntati alla collaborazione, allo sviluppo del lavoro di squadra, al perseguimento di obiettivi comuni. Predisposizione a lavorare con gli altri e ad essere parte di un gruppo (anche non formale e non permanente). Laddove è richiesto si esprime inoltre nell'attitudine a coordinare con efficacia il lavoro dei collaboratori.</b>				
	<b>CATEGORIA/RUOLO</b>			
<b>Indicatori comportamentali</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Condivide con altri colleghi informazioni e conoscenze	<b>X</b>	<b>X</b>		
Assume comportamenti tesi a creare un clima sereno nell'ambito del proprio gruppo	<b>X</b>	<b>X</b>		
Lavora bene insieme agli altri, fornendo con continuità il suo contributo e partecipando al raggiungimento degli obiettivi comuni	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
E' aperto al confronto con gli altri, accetta le idee e le opinioni dei colleghi, anche se diverse dalle proprie			<b>X</b>	
Riconosce ed accetta le decisioni assunte dal gruppo			<b>X</b>	
Trasmette in modo continuo e strutturato ai collaboratori informazioni sia di carattere generale che specifiche attinenti alle attività del gruppo				<b>X</b>
Supporta e sostiene il gruppo di fronte alle difficoltà portandolo al raggiungimento degli obiettivi				<b>X</b>

<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>				
<b>È la capacità di focalizzarsi sui risultati da conseguire, perseguendo i livelli di qualità attesi. Si esprime anche attraverso la tendenza a proporsi e/o ad accettare standard di eccellenza con cui misurarsi.</b>				
	<b>CATEGORIA/RUOLO</b>			
<b>Indicatori comportamentali</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Fa le cose in modo corretto, completo e preciso, rispettando tempi e indicazioni date	X	X		
Controlla che tutto funzioni (apparecchiature, computer, strumenti vari) e si attiva per risolvere eventuali problemi tecnici che impediscono il regolare svolgimento delle attività	X	X		
Fa scelte operative che favoriscono il raggiungimento del risultato	X	X		
Individua le procedure più adeguate per garantire il miglior risultato finale			X	
individua e si concentra sugli aspetti salienti del lavoro, senza disperdere energie e tempo in aspetti marginali (si focalizza sul risultato e non sulle singole fasi del processo)			X	X
Organizza in modo autonomo le proprie attività nel rispetto di tempi, scadenze e urgenze			X	
Opera efficacemente anche in situazioni incerte e/o in continuo cambiamento				X
Introduce cambiamenti efficaci nelle modalità operative proprie e della propria unità e li sostiene con efficacia				X

<b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO ED ESTERNO</b>				
<b>E' la capacità di comprendere e soddisfare richieste, bisogni ed esigenze del cliente nel rispetto delle regole, trasmettendo credibilità e fiducia.</b>				
	<b>CATEGORIA/RUOLO</b>			
<b>Indicatori comportamentali</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
E' disponibile e cortese con colleghi e cittadini	X	X		
Comprende le richieste che gli vengono fatte e si attiva per fornire risposte adeguate	X	X		
E' attento alle difficoltà e alle esigenze di colleghi e cittadini	X	X		
Riconosce le esigenze ed i problemi di colleghi e cittadini, proponendo alternative percorribili			X	
Risponde in modo tempestivo e preciso alle richieste di colleghi e cittadini			X	X
Adegua il proprio linguaggio agli interlocutori			X	
Si attiva autonomamente per ricercare la soluzione migliore per colleghi e cittadini				X
Organizza il lavoro proprio e dei propri collaboratori tenendo in considerazione le esigenze dei cittadini e dei colleghi				X

<b>CAPACITA' GESTIONALI</b>				
<b>È la capacità di comprendere le situazioni scomponendole nei loro elementi, valutandone le conseguenze.</b>				
	<b>CATEGORIA/RUOLO</b>			
<b>Indicatori comportamentali</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Stabilisce corrette relazioni di causa-effetto tra i diversi elementi costitutivi di un problema			X	
Stabilisce il livello di importanza e di priorità della attività da svolgere				X
Raccoglie le informazioni necessarie per analizzare la situazione in modo completo			X	X
Analizza le situazioni e valuta in anticipo le possibili alternative, prevedendone le conseguenze				X
Presenta con chiarezza ed in modo analitico la situazione da affrontare			X	

**ALLEGATO N° 3**  
**RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE**

**RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE**  
**CAT. A**

<b>PROFILI TIPO</b>	<b>Esecutore</b>	
<b>PROFILI PROFESSIONALI</b>	Esecutore Servizi comunali	Esecutore tecnico
A) competenze tecniche professionali	<b>2,5</b>	
B) orientamento al risultato	<b>1</b>	
C) orientamento al cliente interno ed esterno	<b>3</b>	
D) orientamento al gruppo	<b>1,5</b>	
<i>TOTALE</i>	<b>8</b>	

**RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE  
CAT. B**

<b>PROFILI TIPO</b>	<b>Operatore senza utenza</b>			<b>Operatore con utenza</b>		
<b>PROFILI PROFESSIONALI</b>	Operatore / Collaboratore Amm.vo	Operatore centralino	Operatore / Collaboratore Tecnico	Operatore / Collaboratore Amm.vo	Operatore centralino	Operatore / Collaboratore Tecnico
A) competenze tecniche professionali	3			2,5		
B) orientamento al risultato	2			1		
C) orientamento al cliente interno ed esterno	1,5			3,5		
D) orientamento al gruppo	1,5			1		
<i>TOTALE</i>	8			8		

**RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE  
CAT. C**

<b>PROFILI TIPO</b>	<b>Agente / Assistente di P.M.</b>	<b>Istruttore senza utenza</b>		
<b>PROFILI PROFESSIONALI</b>	Agente / Assistente di P.M.	Istruttore Amministrativo / Contabile	Istruttore informatico	Istruttore tecnico
A) competenze tecniche professionali	2,5	3		
B) orientamento al risultato	1,5	1,5		
C) orientamento al cliente interno ed esterno	2	1,5		
D) orientamento al gruppo	1	1,5		
E) pensiero Analitico	1	0,5		
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		

<b>PROFILI TIPO</b>	<b>Istruttore con utenza</b>		
<b>PROFILI PROFESSIONALI</b>	Istruttore Amministrativo / Contabile	Istruttore informatico	Istruttore tecnico
A) competenze tecniche professionali	2,5		
B) orientamento al risultato	1		
C) orientamento al cliente interno ed esterno	3		
D) orientamento al gruppo	1		
E) pensiero analitico	0,5		
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>		

**RIEPILOGO GENERALE DEI PROFILI TIPO CON PESO COMPETENZE  
CAT. D**

<b>PROFILI TIPO</b>	<b>Personale di vigilanza e non con coordinamento</b>		
<b>PROFILI PROFESSIONALI</b>	Ispettore di P.M.	Istruttore Dirett./Funz Amm.vo / Contabile	Istruttore Dirett./Funz Tecnico
A) competenze tecniche professionali	1		
B) orientamento al risultato	2		
C) orientamento al cliente interno ed esterno	1,5		
D) orientamento al gruppo	2		
E) pensiero Analitico	1,5		
<i>TOTALE</i>	8		



<b>PROFILI TIPO</b>	<b>Personale specialista senza coordinamento</b>			<b>Personale con utenza senza coordinamento</b>		
<b>PROFILI PROFESSIONALI</b>	Istruttore Dirett./Funz. Amm.vo / Contabile	Istruttore Dirett./ Funz Tecnico	Funzionario Avvocato	Istruttore Dirett./Funz Amm.vo / Contabile	Istruttore Dirett./ Funz Tecnico	Assistente Sociale / Bibliotecario
A) competenze tecniche professionali	2,5			1,5		
B) orientamento al risultato	2			1,5		
C) orientamento al cliente interno ed esterno	1			3		
D) orientamento al gruppo	1,5			1		
E) pensiero analitico	1			1		
<i>TOTALE</i>	8			8		

**ALLEGATO N° 4**  
**SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**CAT. A**  
**PERSONALE ESECUTIVO**

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_ Profilo Professionale \_\_\_\_\_

Profilo tipo \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Servizio/ Ufficio \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento per la valutazione \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazione dei fattori</i>	<i>Peso competenza</i>	<i>Totale (valut. x peso)</i>
<b>A) CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALE:</b>			
Utilizza adeguatamente strumenti e tecniche operative attinenti alla propria professionalità			
Applica correttamente le procedure di propria competenza			
Apprende dall'esperienza e la utilizza coerentemente anche in situazioni diverse			
<i>Totale indicatore A)</i>			
<b>B) ORIENTAMENTO AL GRUPPO:</b>			
Condivide con altri colleghi informazioni e conoscenze			
Assume comportamenti tesi a creare un clima sereno nell'ambito del proprio gruppo			
lavora bene insieme agli altri, fornendo con continuità il suo contributo e partecipando al raggiungimento degli obiettivi comuni			
<i>Totale indicatore B)</i>			
<b>C) ORIENTAMENTO AL RISULTATO:</b>			
Fa le cose in modo corretto, completo e preciso, rispettando tempi e indicazioni date			
Controlla che tutto funzioni (apparecchiature, computer, strumenti vari) e si attiva per risolvere eventuali problemi tecnici che impediscono il regolare svolgimento delle attività			
Fa scelte operative che favoriscono il raggiungimento del risultato			

<i>Totale indicatore B)</i>			
<b>D) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO ED ESTERNO:</b>			
E' disponibile e cortese con colleghi e cittadini			
Comprende le richieste che gli vengono fatte e si attiva per fornire risposte adeguate			
E' attento alle difficoltà e alle esigenze di colleghi e cittadini			
<i>Totale indicatore D)</i>			
	<i>Totale punti valutazione</i>		

<b>Giudizio complessivo</b>
-----------------------------

<b>Obiettivi di miglioramento/mantenimento/razionalizzazione</b>
--

<b>Eventuali osservazioni del dipendente</b>
--

Data di compilazione

\_\_\_\_\_

Firma del Valutatore

\_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente

\_\_\_\_\_

Firma del Dipendente

\_\_\_\_\_

<b>Scala di valutazione</b>
<b>Grado insufficiente:</b> il comportamento è <b>quasi sempre al di sotto</b> dello standard richiesto o <b>non in linea con gli standard minimi</b> , dà scarse garanzie di continuità. Richiede uno sforzo senza dubbio di miglioramento e di sviluppo.
<b>Grado soddisfacente :</b> il comportamento si esprime ad un livello <b>spesso in linea con le esigenze richieste</b> , ma non costituisce un vero punto di forza della persona e va in generale sviluppato.
<b>Grado sufficiente:</b> il comportamento si mantiene <b>sempre in linea con lo standard richiesto</b> , fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità
<b>Grado buono:</b> il comportamento è <b>spesso sopra lo standard richiesto</b> e rappresenta sicuramente una delle aree forti della persona. È espresso con un costante livello di sicurezza che rappresenta un sicuro e affidabile punto di riferimento

**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
CAT. B**

**PERSONALE OPERATIVO – COLLABORATORI  
CON O SENZA UTENZA**

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_ Profilo Professionale \_\_\_\_\_

Profilo tipo \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Servizio/ Ufficio \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento per la valutazione \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazione dei fattori</i>	<i>Peso competenza</i>	<i>Totale (valut. x peso)</i>
<b>A) CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALE:</b>			
Utilizza adeguatamente strumenti e tecniche operative attinenti alla propria professionalità			
Applica correttamente le procedure di propria competenza			
Apprende dall'esperienza e la utilizza coerentemente anche in situazioni diverse			
<i>Totale indicatore A)</i>			
<b>B) ORIENTAMENTO AL GRUPPO:</b>			
Condivide con altri colleghi informazioni e conoscenze			
Assume comportamenti tesi a creare un clima sereno nell'ambito del proprio gruppo			
lavora bene insieme agli altri, fornendo con continuità il suo contributo e partecipando al raggiungimento degli obiettivi comuni			
<i>Totale indicatore B)</i>			
<b>C) ORIENTAMENTO AL RISULTATO:</b>			
Fa le cose in modo corretto, completo e preciso, rispettando tempi e indicazioni date			
Controlla che tutto funzioni (apparecchiature, computer, strumenti vari) e si attiva per risolvere eventuali problemi tecnici che impediscono il regolare svolgimento delle attività			
Fa scelte operative che favoriscono il raggiungimento del risultato			
<i>Totale indicatore C)</i>			

<b>D) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO ED ESTERNO:</b>			
E' disponibile e cortese con colleghi e cittadini			
Comprende le richieste che gli vengono fatte e si attiva per fornire risposte adeguate			
E' attento alle difficoltà e alle esigenze di colleghi e cittadini			
<i>Totale indicatore D)</i>			
	<i>Totale punti valutazione</i>		

<b>Giudizio complessivo</b>
-----------------------------

<b>Obiettivi di miglioramento/mantenimento/razionalizzazione</b>
--

<b>Eventuali osservazioni del dipendente</b>
--

Data di compilazione

\_\_\_\_\_

Firma del Valutatore

\_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente

\_\_\_\_\_

Firma del Dipendente

\_\_\_\_\_

<b>Scala di valutazione</b>
<b>Grado insufficiente:</b> il comportamento è <b>quasi sempre al di sotto</b> dello standard richiesto o <b>non in linea con gli standard minimi</b> , dà scarse garanzie di continuità. Richiede uno sforzo senza dubbio di miglioramento e di sviluppo.
<b>Grado soddisfacente :</b> il comportamento si esprime ad un livello <b>spesso in linea con le esigenze richieste</b> , ma non costituisce un vero punto di forza della persona e va in generale sviluppato.
<b>Grado sufficiente:</b> il comportamento si mantiene <b>sempre in linea con lo standard richiesto</b> , fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità
<b>Grado buono:</b> il comportamento è <b>spesso sopra lo standard richiesto</b> e rappresenta sicuramente una delle aree forti della persona. È espresso con un costante livello di sicurezza che rappresenta un sicuro e affidabile punto di riferimento

**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
CAT. C**

**PERSONALE AMMINISTRATIVO – CONTABILE – TECNICO ED INFORMATICO  
CON O SENZA UTENZA (COMPRESO IL PERSONALE DELL'AREA DI VIGILANZA)**

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_ Profilo Professionale \_\_\_\_\_

Profilo tipo \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Servizio/Ufficio \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento per la valutazione \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazione dei fattori</i>	<i>Peso indicatore</i>	<i>Totale (valut. x peso)</i>
<b>A) CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI:</b>			
E' interessato ad approfondire ed ampliare le conoscenze della sua area di attività			
Utilizza correttamente conoscenze approfondite e specialistiche			
Apprende ed utilizza nuove tecniche e strumenti			
<i>Totale indicatore A)</i>			
<b>B) ORIENTAMENTO AL GRUPPO:</b>			
Lavora bene insieme agli altri, fornendo con continuità il suo contributo e partecipando al raggiungimento degli obiettivi comuni			
E' aperto al confronto con gli altri, accetta le idee e le opinioni dei colleghi, anche se diverse dalle proprie			
Riconosce ed accetta le decisioni assunte dal gruppo			
<i>Totale indicatore B)</i>			
<b>C) ORIENTAMENTO AL RISULTATO:</b>			
Individua le procedure più adeguate per garantire il miglior risultato finale			
Individua e si concentra sugli aspetti salienti del lavoro senza disperdere energie e tempo in aspetti marginali (si focalizza sul risultato e non sulle singole fasi del processo)			
Organizza in modo autonomo le proprie attività nel rispetto di tempi, scadenze ed urgenze			

<i>Totale indicatore C)</i>			
<b>D) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO ED ESTERNO:</b>			
Riconosce le esigenze ed i problemi di colleghi e cittadini, proponendo alternative percorribili			
Risponde in modo tempestivo e preciso alle richieste di colleghi e cittadini			
Adegua il proprio linguaggio agli interlocutori			
<i>Totale indicatore D)</i>			
<b>E) CAPACITA' GESTIONALI:</b>			
Stabilisce corrette relazioni di causa-effetto tra i diversi elementi costitutivi di un problema			
Raccoglie le informazioni necessarie per analizzare la situazione in modo completo			
Presenta con chiarezza ed in modo analitico la situazione da affrontare			
<i>Totale indicatore E)</i>			
	<i>Totale punti valutazione</i>		

<b>Giudizio complessivo</b>
-----------------------------

<b>Obiettivi di miglioramento/mantenimento/razionalizzazione</b>
--

<b>Eventuali osservazioni del dipendente</b>
--

Data di compilazione

\_\_\_\_\_

Firma del Valutatore

\_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente

\_\_\_\_\_

Firma del Dipendente

\_\_\_\_\_

<b>Scala di valutazione</b>
<b>Grado insufficiente:</b> il comportamento è <b>quasi sempre al di sotto</b> dello standard richiesto o <b>non in linea con gli standard minimi</b> , dà scarse garanzie di continuità. Richiede uno sforzo senza dubbio di miglioramento e di sviluppo.
<b>Grado soddisfacente :</b> il comportamento si esprime ad un livello <b>spesso in linea con le esigenze richieste</b> , ma non costituisce un vero punto di forza della persona e va in generale sviluppato.
<b>Grado sufficiente:</b> il comportamento si mantiene <b>sempre in linea con lo standard richiesto</b> , fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità

**Grado buono:** il comportamento è spesso sopra lo standard richiesto e rappresenta sicuramente una delle aree forti della persona. È espresso con un costante livello di sicurezza che rappresenta un sicuro e affidabile punto di riferimento

## SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. D

### **PERSONALE AMMINISTRATIVO, CONTABILE, TECNICO E SPECIALISTICO CON O SENZA UTENZA CON O SENZA COORDINAMENTO DI PERSONALE (COMPRESO IL PERSONALE DELL'AREA DI VIGILANZA)**

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_ Profilo Professionale \_\_\_\_\_

Profilo tipo \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Servizio/Ufficio \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento per la valutazione \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazione dei fattori</i>	<i>Peso indicatore</i>	<i>Totale (valut. x peso)</i>
<b>A) CAPACITA' TECNICO PROFESSIONALI:</b>			
Utilizza correttamente conoscenze approfondite e specialistiche			
Trasmette le proprie conoscenze ed esperienze condividendole con collaboratori e colleghi			
Grazie alle conoscenze tecnico- professionali possedute svolge con sicurezza ed autonomia le attività rivolgendosi al proprio superiore solo per problematiche particolarmente complesse			
<i>Totale indicatore A)</i>			
<b>B) ORIENTAMENTO AL GRUPPO:</b>			
Lavora bene insieme agli altri, fornendo con continuità il suo contributo e partecipando al raggiungimento degli obiettivi comuni			
Trasmette in modo continuo e strutturato ai colleghi e ai collaboratori informazioni sia di carattere generale che specifiche attinenti alle attività del gruppo			
Supporta e sostiene il gruppo di fronte alle difficoltà portandolo al raggiungimento degli obiettivi			
<i>Totale indicatore B)</i>			
<b>C) ORIENTAMENTO AL RISULTATO:</b>			
Individua e si concentra sugli aspetti salienti del lavoro senza disperdere energie e tempo in aspetti marginali (si focalizza sul risultato e non sulle singole fasi del processo)			



Opera efficacemente anche in situazioni incerte e/o in continuo cambiamento			
Introduce cambiamenti efficaci nelle modalità operative proprie e della propria unità e li sostiene con efficacia			
<i>Totale indicatore C)</i>			
<b>D) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO ED ESTERNO:</b>			
Risponde in modo tempestivo e preciso alle richieste di colleghi e cittadini			
Si attiva autonomamente per ricercare la soluzione migliore per colleghi e cittadini			
Organizza il lavoro proprio e dei propri collaboratori tenendo in considerazione le esigenze dei cittadini e dei colleghi			
<i>Totale indicatore D)</i>			
<b>E) CAPACITA' GESTIONALI:</b>			
Stabilisce il livello di importanza e priorità delle attività da svolgere			
Raccoglie le informazioni necessarie per analizzare la situazione in modo completo			
Analizza le situazioni e valuta in anticipo le possibili alternative, prevedendone le conseguenze			
<i>Totale indicatore E)</i>			
	<i>Totale punti valutazione</i>		

**Giudizio complessivo**

**Obiettivi di miglioramento/mantenimento/razionalizzazione**

**Eventuali osservazioni del dipendente**

Data di compilazione

\_\_\_\_\_

Firma del Valutatore

\_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente

\_\_\_\_\_

Firma del Dipendente

\_\_\_\_\_

<b>Scala di valutazione</b>
<b>Grado insufficiente:</b> il comportamento è quasi sempre al di sotto dello standard richiesto o non in linea con gli standard minimi, dà scarse garanzie di continuità. Richiede uno sforzo senza dubbio di miglioramento e di sviluppo.
<b>Grado soddisfacente :</b> il comportamento si esprime ad un livello spesso in linea con le esigenze richieste, ma non costituisce un vero punto di forza della persona e va in generale sviluppato.
<b>Grado sufficiente:</b> il comportamento si mantiene sempre in linea con lo standard richiesto, fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità

**Grado buona:** il comportamento è spesso sopra lo standard richiesto e rappresenta sicuramente una delle aree forti della persona. È espresso con un costante livello di sicurezza che rappresenta un sicuro e affidabile punto di riferimento

## SCHEDA DI VALUTAZIONE SEMPLIFICATA

### PERSONALE A TEMPO DETERMINATO

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_ Profilo Professionale \_\_\_\_\_

Profilo tipo \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Servizio/Ufficio \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento per la valutazione \_\_\_\_\_

### La valutazione della prestazione lavorativa individuale è la seguente:

**inadeguata:** il comportamento è quasi sempre al di sotto dello standard richiesto e non dà garanzie di continuità. Richiede uno sforzo intenso di miglioramento e di sviluppo.

**migliorabile:** il comportamento si esprime ad un livello appena in linea con gli standard minimi richiesti ma con una certa discontinuità. Richiede senza dubbio uno sforzo di miglioramento e di sviluppo.

**adeguata:** il comportamento si esprime ad un livello spesso in linea con le esigenze richieste, ma non costituisce un vero punto di forza della persona e va in generale sviluppato.

**buona:** il comportamento si mantiene sempre in linea con lo standard richiesto, fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità.

**eccellente:** il comportamento è spesso sopra lo standard richiesto e rappresenta sicuramente una delle aree forti della persona. È espresso con un costante livello di sicurezza che rappresenta un sicuro e affidabile punto di riferimento

(da compilare solo in caso di colloquio)

#### Giudizio complessivo

#### Obiettivi di miglioramento/mantenimento/razionalizzazione

#### Eventuali osservazioni del dipendente

Data di compilazione

\_\_\_\_\_

Firma del Valutatore

\_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente

\_\_\_\_\_

Firma del Dipendente

\_\_\_\_\_



**ALLEGATO N° 5**  
**MODELLO DI SINTESI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA**

Cognome e Nome \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Servizio/ Ufficio \_\_\_\_\_

<b>AMBITI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Punteggio totale</b>
Grado raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo	
Competenze manageriali e professionali	
Contributo alla performance generale dell'unità organizzativa	
<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b>	

**Punteggio complessivo: max 100 e min 19**