



COMUNE DI MADIGNANO (CREMONA)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Predisposto dal Segretario Comunale in data 21 maggio 2012

Informazione alle OOSS in [data 21/05/2012 - prot. 2324](#)

Adottato dalla Giunta Comunale in [data 05/06/2012 con delibera n° 043](#)

Il sistema di valutazione deve essere pubblicato sul sito dell'ente nella apposita sezione e trasmesso alla Civit.¹

¹ Delibera104-2010 Civit

<u>Parte prima delle disposizioni generali</u>	<u>3</u>
<u>Premessa</u>	<u>3</u>
<u>Finalità</u>	<u>3</u>
<u>Definizione della performance</u>	<u>3</u>
<u>Misurazione e valore della performance</u>	<u>3</u>
<u>Competenze degli attori della valutazione.....</u>	<u>4</u>
<u>Fasi della valutazione dei dipendenti</u>	<u>4</u>
<u>Fase iniziale</u>	<u>4</u>
<u>Monitoraggio periodico sulla performance</u>	<u>5</u>
<u>Valutazione Finale</u>	<u>5</u>
<u>Caratteristiche degli obiettivi.....</u>	<u>6</u>
<u>Valutazione del segretario</u>	<u>6</u>
<u>Procedura di conciliazione</u>	<u>7</u>
<u>Elementi per la valutazione dei responsabili di settore titolari delle posizioni organizzative.....</u>	<u>7</u>
<u>Elementi della valutazione responsabili di settore titolari delle posizioni organizzative.</u>	<u>7</u>
<u>Componenti della valutazione</u>	<u>8</u>
<u>Valutazione della performance organizzativa.....</u>	<u>8</u>
<u>Contenuti della Scheda di valutazione degli incaricati di posione organizzativa</u>	<u>8</u>
<u>Comportamenti professionali degli incaricati di posione organizzativa</u>	<u>9</u>
<u>Parte terza; della valutazione dei dipendenti non P.O,.....</u>	<u>10</u>
<u>Contenuti della Scheda di valutazione dei dipendenti</u>	<u>10</u>
<u>Valutazione delle performance individuali dei dipendenti.....</u>	<u>10</u>
<u>Valutazione degli obiettivi</u>	<u>10</u>
<u>Valutazione dei comportamenti professionali dei dipendenti.....</u>	<u>10</u>
<u>Elenco dei comportamenti dei dipendenti</u>	<u>11</u>
<u> Categoria D</u>	<u>11</u>
<u> Categoria C</u>	<u>11</u>
<u> Categoria B</u>	<u>12</u>
<u> Categoria A.....</u>	<u>12</u>
<u>Modalità e Intensità della valutazione dei comportamenti professionali.....</u>	<u>13</u>
<u>Passaggi in progressione economica</u>	<u>14</u>

ALLEGATI :

SCHEDA VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE

MODELLO PDO

MODELLI DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Procedura per i progetti

▲ **PARTE PRIMA DELLE DISPOSIZIONI GENERALI**

▲ **PREMESSA**

Il presente sistema di valutazione viene predisposto tenuto conto delle disposizioni previste dal regolamento di organizzazione dell'ente, approvato dalla [Giunta in data 05/06/2012 con delibera n° 43](#) sulla base della sua potestà normativa, come previsto dal D.Lgs 150/2009,

▲ **FINALITÀ**

Il sistema di misurazione e valutazione ha come finalità la valutazione annuale della performance dei dipendenti, titolari di PO e non, e dell'organizzazione nel suo complesso; la valutazione si attua con criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dell' utilizzo dei sistemi premianti previsti dal Dlgs 150/2009.

Il sistema di valutazione è rivolto ad accertare :

- il miglioramento della qualità dei servizi offerti,
- la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,
- la trasparenza dei risultati dell'ente e delle risorse impiegate per il loro perseguimento,
- il valore aggiunto realizzato dalle attività dei servizi nei confronti della collettività, inteso come effetto dei risultati conseguiti sui portatori di interesse interni ed esterni all'ente.

▲ **DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE**

La performance è definita come il **CONTRIBUTO** inteso come risultato che un soggetto, singolo o gruppo o unità organizzativa apporta, attraverso la propria azione, alla realizzazione delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita.

La performance è sempre correlata ad un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati dall'ente ed è costituita dall' esecuzione di una o diverse attività che producano determinati risultati programmati, adottando adeguati comportamenti professionali e modalità di esecuzione, che producano un **VALOR AGGIUNTO** rispetto alle prestazioni precedentemente svolte.

▲ **MISURAZIONE E VALORE DELLA PERFORMANCE**

La performance è **MISURABILE** solo attraverso il risultato conseguito rispetto ad un obiettivo predisposto in modo tale che il contributo che ne deriva si presti alla sua misurazione e valutazione.

Per determinare il valore del risultato della performance è necessario che lo stesso sia identificato da diversi **INDICATORI** anche di raffronto, che definiscano indiscutibilmente il valore aggiunto conseguito dalla realizzazione dell'obiettivo.

Per poter determinare la congruità e coerenza della performance individuale e di gruppo o di servizio, è necessario che al momento della predisposizione degli obiettivi, si provveda anche ad indicare la **MODALITÀ** di realizzazione con la chiara indicazione delle **RISORSE** necessarie alla realizzazione dell'obiettivo e dei **TEMPI** necessari al suo conseguimento.

Il VALORE DELLA PERFORMANCE è sempre correlato all' EFFETTO che il risultato della performance produce sui portatori di interesse e non invece allo sforzo necessario a produrlo; si potranno quindi realizzare risultati che producono effetti di notevole portata senza sforzi particolari come si possono verificare realizzazioni di risultati di modesto effetto che hanno richiesto notevoli sforzi.

▲ **COMPETENZE DEGLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE**

Gli attori della valutazione sono il Sindaco, la Giunta Comunale, Il Segretario Comunale gli incaricati di posizione organizzativa, ed il Nucleo di Valutazione. Il Segretario Comunale se nominato dalla Giunta Comunale può svolgere la funzione di Nucleo di Valutazione.

▲ Il Sindaco, sentita la giunta, approva la proposta di valutazione formulata dal Nucleo di Valutazione.

▲ La Giunta adotta il sistema di valutazione.

▲ Al Segretario, compete la predisposizione di tutti gli atti necessari ai fini dell'attuazione del sistema di misurazione e valutazione dell'ente, per la valutazione individuale ed organizzativa, con particolare riferimento alla apertura ed aggiornamento delle schede di valutazione dei Responsabili di settore titolari di PO ed in generale di quanto si renda necessario ai fini dell'istruttoria da parte del Nucleo di Valutazione (se non costituito dal Segretario stesso) per la valutazione finale dei Responsabili di Settore titolari di PO da sottoporre alla sottoscrizione del Sindaco. In particolare il Segretario Comunale, in occasione della fase iniziale della valutazione, sentita la giunta, provvede ad assegnare gli obiettivi ai Responsabili di Settore titolari di PO ed a segnalare le aree di debolezza e le criticità indicando i miglioramenti richiesti al fine di una valutazione finale positiva. Il Segretario Comunale provvede a verificare lo stato d'avanzamento nel corso dell'anno dei comportamenti e della realizzazione degli obiettivi dei dirigenti riferendo al Sindaco ed informandone il Nucleo di Valutazione se non costituito dal Segretario Comunale stesso.

▲ Ai Responsabili di Settore titolari di PO compete la misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri servizi ed uffici, anche ai fini della progressione economica nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

▲ Il Nucleo di Valutazione provvede a predisporre:

- 1 il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- 2 la proposta di valutazione annuale dei Responsabili di Settore titolari di PO da sottoporre al Sindaco ai fini della erogazione della retribuzione di risultato;
- 3 la validazione delle schede di valutazione individuali al fine di accertarne la correttezza e congruità al sistema di valutazione.

▲ **FASI DELLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

Il processo di valutazione è articolata in tre fasi fondamentali:

● **FASE INIZIALE**

ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nella fase iniziale della valutazione, di norma entro il mese di febbraio e comunque entro trenta giorni dall'approvazione del Bilancio di Previsione, si provvede da parte del Segretario Comunale, sentita la Giunta Comunale, alla definizione ed assegnazione ai dirigenti degli obiettivi da realizzare, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori.

Gli obiettivi sono rilevabili nelle schede di PDO (Piano degli Obiettivi) - allegato 1 - per quanto attiene ai Responsabili di Settore titolari di PO ,che devono essere coerenti con le schede di PEG e per i dipendenti, nelle schede di valutazione individuali; è importante che in tale fase si provveda ad evidenziare il collegamento tra obiettivi e risorse oltre che le modalità di realizzazione.

Gli obiettivi possono avere origine dai programmi dell'amministrazione, dagli indirizzi e richieste della giunta, da disposizioni del Segretario Comunale, così come dall'analisi dei risultati delle attività dei singoli servizi e sono proposti al fine di migliorarne i risultati e ridurre aree di criticità o debolezza; obiettivi possono derivare anche da aspetti legati alla innovazione e la semplificazione dell'azione amministrativa e da analisi di benchmarking e di customer satisfaction.

COMPORAMENTI PROFESSIONALI

Nella fase iniziale non si può parlare di una vera e propria "valutazione" dei comportamenti professionali [la valutazione è un processo conseguente a una verifica], quanto piuttosto di indicazioni sugli aspetti ritenuti deboli e meno performanti dei singoli Responsabili di Settore o dipendenti, in particolare, con riferimento al ruolo e alle funzioni assegnate.

Si tratta quindi di richieste di atteggiamenti e comportamenti da attuare per una migliore prestazione delle funzioni del ruolo o di una richiesta di miglioramento per criticità o debolezze precedentemente rilevate.

Per ogni dipendente verrà aperta una scheda contenete l'elenco delle capacità attese e nella parte identificata come "MOTIVAZIONE" verranno inserite dal valutatore le ragioni che sottostanno alle richieste di cambiamento ritenute necessarie oltre che una intensità di valutazione..

Nel corso dell'anno sarà il valutato che con il suo comportamento dovrà dimostrare, in occasione delle valutazioni intermedia e finale, di corrispondere alle richieste indicate nella scheda,

●MONITORAGGIO PERIODICO SULLA PERFORMACE

- Il Segretario Comunale, anche utilizzando le riunioni del comitato di direzione, provvede all'aggiornamento ed al monitoraggio periodico sul grado di realizzazione degli obiettivi inseriti nel Piano degli Obiettivi, relazionando tempestivamente la giunta attraverso apposite rendicontazioni e proponendo ove necessario interventi correttivi, dandone adeguata informazione al Nucleo di Valutazione se diverso dal Segretario stesso.
- I Responsabili di Settore incaricati di posizione organizzativa provvedono al monitoraggio periodico della performance nei confronti dei dipendenti assegnati ai loro servizi , con eventuale adozione di interventi correttivi che devono essere annotati nelle schede di valutazione individuali.
- Nel corso del periodo di valutazione, Segretario, così come i componenti della Giunta, provvedono a informare il Nucleo di Valutazione (se non costituito dal Segretario) anche per posta elettronica, nei casi di realizzazioni di risultati, successi di iniziative di particolare significatività così come anche per eventuali mancanze, omissioni, inerzie, criticità rilevate nell'azione direttiva e gestionale dei dirigenti
- Il Nucleo di Valutazione sulla base delle informazioni pervenute e della validazione delle schede di valutazione, provvede ad un monitoraggio periodico sul corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione, informando tempestivamente il Segretario (se non costituito dal Segretario stesso)e la Giunta su eventuali criticità e suggerendo opportuni interventi.

●VALUTAZIONE FINALE

a.) Il Responsabili di Settore incaricati di posizione organizzativa provvedono,

- alla valutazione finale dei dipendenti appartenenti ai propri uffici e servizi,
- alla redazione della Relazione sulla Performance Organizzativa , ognuno per l'Settore di competenza, come rendicontazione alla Giunta e al Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi, della attuazione dei programmi dell'ente, dei miglioramenti comportamentali attesi e sull'utilizzo delle risorse nonché sugli elementi della valutazione organizzativa evidenziando successi e criticità e proponendo soluzioni. L'esito della rendicontazione deve essere pubblicata sul sito dell'Ente in apposita sezione.

b) Il Segretario Comunale provvede

- a formulare la valutazione dei Responsabili di Settore incaricati di posizione organizzativa da inviare al Nucleo di Valutazione (se diverso dal segretario stesso) per l'istruttoria necessaria alla proposta di valutazione da presentare al Sindaco. ed a coordinare i lavori per la predisposizione della Relazione sulla performance Organizzativa.

b) Il Nucleo di Valutazione provvede

- a informare il Sindaco esprimendo il proprio parere in merito alla valutazione annuale dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa effettuata dal Segretario Comunale se diverso dal Nucleo stesso .
- a informare la Giunta esprimendo la valutazione complessiva dell'organizzazione, sulla base delle rendicontazioni dei Responsabili di PO incaricati di posizione organizzativa.

d) Il Sindaco provvede

- △ alla valutazione degli incaricati di posizione organizzativa sulla base della proposta predisposta da parte del Nucleo di Valutazione:
- △ alla valutazione del Segretario Comunale

△ **CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI**

Gli obiettivi per poter essere accettati ai fini della valutazione, devono avere le seguenti caratteristiche:

- 1 Specifici: gli obiettivi sono dettagliati, concreti, determinati, di facile comprensione.
- 2 Misurabili: quantificabili con adeguati indicatori.
- 3 Attuabili: realistici, realizzabili, senza impiego sovradimensionato di risorse,
- 4 Rilevanti: sfidanti e significativi, tali da determinare un significativo e concreto miglioramento, con riferimento ai programmi e alla finalità dei servizi, all'organizzazione, ai clienti interni e/o esterni; la rilevanza è determinata dal significativo valore aggiunto apportato.
- 5 Temporalizzati ossia opportunamente scadenziati per poterne verificare la realizzazione finale e nel durante.

△ **VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

La valutazione dei comportamenti, delle capacità e delle competenze del Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione di un modello sintetico/scheda contenente sia le competenze, le funzioni e le responsabilità poste a carico della figura del Segretario Comunale. All'inizio di ciascun anno il Sindaco, in relazione alle considerazioni che autonomamente farà sui programmi dell'ente, potrà anche modificare alcuni degli elementi di valutazione compresi nella scheda.

Il Nucleo di Valutazione (se costituito dal Segretario stesso) assiste e supporta il Sindaco nelle operazioni di valutazione e provvedono a validare il percorso seguito in rapporto ai criteri che precedono.

La scheda/modello relativa all'assegnazione dell'indennità di risultato sottoscritta dal Sindaco ha valenza di decreto sindacale.

⤴ **PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

La procedura di conciliazione da adottare al sorgere di eventuali contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, prevede che il ricorrente provveda all'indicazione chiara e documentata dell'oggetto della contestazione, sulla base dei criteri del sistema di valutazione, da inserire direttamente nella scheda di valutazione o da presentare con documento a parte e da inviare al Nucleo di Valutazione entro 15 giorni dalla data della comunicazione dell'esito della valutazione.

L'organismo entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta di contestazione scritta e motivata, con ampi poteri istruttori, provvederà a verificare validità e completezza della motivazione e sulla base di tali accertamenti esprimerà il proprio parere in merito.

⤴ **VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SETTORE TITOLARI DELLE**

⤴ **POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

⤴ **ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE RESPONSABILI DI SETTORE TITOLARI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Le disposizioni che seguono si applicano alla valutazione individuale dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa, in posizione di autonomia e responsabilità di gestione, finanziaria e delle risorse umane e strumentali dei servizi loro affidati (art. 8 , comma 1 lett a) CCNL 31/3/199).

La misurazione e la valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa, attiene:

- a) Al raggiungimento degli obiettivi individuali inseriti nel Piano degli Obiettivi e di quelli dei servizi loro affidati [PEG];
- b) Ai comportamenti professionali espressi dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate con riferimento al ruolo e alle competenze tipiche della funzione;
- c) Alla valutazione della performance organizzativa rilevabile dalla relazione finale validata dal Nucleo di Valutazione.
- d) Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- e) Alla tempestività e completezza della rendicontazione;
- f) Alla partecipazione all'attuazione del ciclo della performance, alla realizzazione del Piano degli Obiettivi e degli obiettivi di trasparenza e di comunicazione dell'ente;

Gli elementi a, b, ed c, sono oggetto di apposta valutazione mentre gli elementi di cui alle lettere d, e ed f, sono inclusi nella valutazione dei comportamenti professionali.

La mancata adozione del PIANO DEGLI OBIETTIVI, preclude la possibilità di erogare la retribuzione di risultato dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa che risultino aver concorso alla mancata adozione del piano, per inerzia od omissioni.

Gli OBIETTIVI assegnati nel Piano degli Obiettivi [PDO], devono avere un chiaro e preciso riferimento ai programmi o progetti dell'amministrazione con riferimento agli strumenti e documenti della programmazione [RPP], indirizzi dell'organo di governo [Giunta, sindaco, assessori] o dal Segretario Comunale.

▲ **COMPONENTI DELLA VALUTAZIONE**

I vari componenti oggetto della valutazione concorrono in diversa percentuale alla formazione del punteggio finale secondo questa tabella:

Elemento di valutazione	%	Grado di realizzazione	Percentuale finale
Grado di realizzazione degli obiettivi di PDO	50		
Comportamenti professionali	50		

▲ **VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA attiene a :

1. Definizione, attuazione e grado di realizzazione delle politiche destinate alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza, rilevabili dai documenti di programmazione triennali (RPP), dagli obiettivi assegnati ai Responsabili di Settore nel PDO e dalle attività ed obiettivi di PEG dei servizi;
2. Rilevazione del grado di attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. Valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza rilevabile attraverso indagini di *customer satisfaction*, procedure di gestione dei reclami, particolari e specifiche iniziative;
4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, evidenziabile dal miglioramento del flusso informativo interno, dalla riduzione od assenza di conflitti, dallo snellimento delle procedure ecc,;
5. Sviluppo delle relazioni con l'utenza evidenziate dalle specifiche iniziative adottate in merito;
6. Livello di efficienza con riferimento al contenimento delle spese;
7. Livello di efficacia dell'azione amministrativa attraverso la riduzione dei tempi per la realizzazione e il rilascio degli atti dei procedimenti amministrativi e delle risposte alle richieste provenienti dall'utenza;
8. Realizzazione di obiettivi di pari opportunità.

Alla fine dell'anno i Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa in base alle loro competenze gestionali ed organizzative, predispongono una relazione sulla performance organizzativa; la relazione sarà oggetto di validazione da parte del Nucleo di Valutazione e costituisce uno degli elementi della valutazione degli stessi.

▲ **CONTENUTI DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Nella scheda di valutazione, vengono inseriti i seguenti dati :

- i dati personali: cognome e nome, settore di cui è responsabile,
- anzianità nell'Ente e nel ruolo ricoperto, precedenti esperienze nel privato e nella Pubblica Amministrazione,
- l'elenco dei servizi del settore con responsabilità di PEG,
- il grado di realizzazione degli obiettivi di PEG con indicato il responsabile del servizio,
- il grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO,
- la valutazione dei comportamenti professionali anche con riferimento alle osservazioni rilevate in occasione della valutazione iniziale,

- l'esito complessivo della valutazione con le osservazioni finali del valutatore, le controdeduzioni del valutato, le firme e la data.
- validazione da parte del Nucleo di Valutazione della relazione sulla performance organizzativa di cui al capo precedente

▲ *COMPORAMENTI PROFESSIONALI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE*

ORGANIZZATIVA

L'elenco delle capacità sotto riportate può essere modificato di anno in anno in funzione delle specifiche esigenze dell'Amministrazione al fine di affrontare e risolvere particolari aree di debolezza e criticità e permettere di rilevare efficacemente l'apporto professionale di ogni dirigente.

Di massima, il numero delle capacità inserite nelle schede è in numero di dieci uguali per tutti; nel caso in cui il numero sia diverso da 10, il punteggio finale sarà sempre riferito al 100 % del punteggio massimo disponibile.

1. Capacità di DIREZIONE, come guida e riferimento per i collaboratori per l'attuazione dei programmi dell'ente e per la realizzazione delle attività dei servizi;
2. Capacità di ORGANIZZAZIONE dei servizi assegnati al settore, intese come snellimento burocratico, miglioramento dell'efficienza, riduzione degli sprechi, attivazione di iniziative che privilegino la interfunzionalità e multifunzionalità ed i flussi informativi verso l'interno e l'esterno;
3. Capacità di GESTIONE delle risorse affidate (finanziarie, strumentali, materiali) anche su segnalazione dei settori interessati per l'impiego ottimale degli strumenti anche informatici in dotazione, al fine della realizzazione dei risultati delle attività e degli obiettivi assegnati;
4. Capacità di gestione delle RISORSE UMANE, attraverso la valorizzazione delle conoscenze e delle competenze, la motivazione, la delega di funzioni, la crescita della autonomia operativa, favorendo la crescita professionale e <attuando una attenta valutazione con adeguata differenziazione dei giudizi.
5. Capacità di RELAZIONARSI CON L'AMMINISTRAZIONE e la Direzione, nel rispetto dei ruoli e delle prerogative, anche con tempestive ed esaurienti rendicontazioni sulle attività e i risultati della gestione loro affidata e sulla realizzazione degli obiettivi assegnati.
6. Capacità di RELAZIONARSI E COLLABORARE COI COLLEGHI, in un rapporto fattivo di interfunzionalità, evitando conflitti di competenza o personali, ritardi nell'attuazione degli indirizzi dell'Amministrazione e nella realizzazione degli obiettivi, evitando polemiche, fughe di responsabilità, sconfinamenti dei ruoli, ritardi ed inefficienze.
7. Capacità di RISPOSTE puntuali e precise, documentate ed esaurienti alle richieste dell'Amministrazione, Direzione e colleghi.
8. Apporto costruttivo all'attuazione del ciclo della performance, al comitato di gestione e alla predisposizione accurata e puntuale della rendicontazione ai fini della valutazione organizzativa. e rendicontazione completa;
9. Capacità di PROPOSTA e di soluzione dei problemi, evidenziandone il grado di fattibilità, anche allo scopo di prevenzione criticità ed eliminare aree di debolezza, proporre iniziative che tendano a prevenire o risolvere bisogni dell'utenza: , ,
10. Capacità di SOVRINTENDERE alle attività amministrative, tecniche e contabili affidate ai loro settori, nella predisposizione di atti, documenti, programmi o progetti, tempestivi, corretti e legittimi, effettuando altresì un controllo sulla riduzione dei tempi di rilascio degli atti e delle informazioni, evitando di incorrere in situazioni che comportino omissioni od inerzie nell'azione amministrativa e direttiva.

✧ PARTE TERZA; DELLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NON P.O.

✧ CONTENUTI DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Nella scheda di valutazione dei lavoratori non incaricati di posizione organizzativa, vanno riportati i seguenti dati che permettono di individuare la professionalità esigibile oggetto della valutazione::

- cognome e nome,
- categoria di inquadramento, posizione economica acquisita,
- anzianità nell'ente,
- anzianità nel ruolo ricoperto,
- precedenti esperienze nel privato e nella Pubblica Amministrazione,
- figura professionale,
- ruolo ricoperto o principali incarichi affidati,
- testo della declaratoria della categoria di inquadramento,
- gli obiettivi assegnati, con scheda di report sul grado di realizzazione degli stessi,
- i comportamenti professionali attesi e l'esplicitazione delle richieste di miglioramento,
- l'esito complessivo della valutazione ad opera del dirigente completa delle osservazioni finali del valutatore, le controdeduzioni del valutato, le firme e la data.

✧ VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI

La misurazione e la valutazione dei dipendenti non dirigenti, svolta dai dirigenti, ha per oggetto la performance individuale del personale sulla base de:

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati;
- le competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi inclusa la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;

● VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione individuale concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi individualmente assegnati ed inseriti nelle schede individuali di valutazione; gli obiettivi individuali, devono essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione [obiettivi di PEG] e/o ai mansionari individuali e devono essere monitorati ed aggiornati nel corso dell'anno.

● VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI DEI DIPENDENTI

La valutazione dei COMPORTAMENTI PROFESSIONALI individuali, attiene alle prestazioni personali con riferimento alle competenze professionali del valutato, rispetto al ruolo ricoperto e alla declaratoria della categoria di inquadramento intesa come professionalità esigibile ed attiene alla verifica della costante capacità del valutato di adeguare i propri comportamenti e le proprie competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'amministrazione.

La valutazione della performance individuale richiede in ogni caso una dichiarazione finale da parte del valutatore sul coinvolgimento e sulla qualità del contributo fornito dal valutato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

▲ **ELENCO DEI COMPORAMENTI DEI DIPENDENTI**

Si riportano gli elenchi delle capacità per la valutazione dei comportamenti professionali dei dipendenti, da inserirsi nelle schede di valutazione individuale.

L'elenco può essere modificato anno per anno, in funzione dei miglioramenti richiesti o delle aree critiche rilevate.

Le "capacità" richieste, in ogni caso le stesse per tutti i lavoratori inquadrati nella medesima categoria mentre la personalizzazione delle richieste di miglioramento, sono inserite nelle schede individuali di ogni dipendente nella parte della **MOTIVAZIONE**.

Di massima, il numero delle capacità inserite nelle schede è in numero di dieci uguali per tutti i dipendenti; nel caso in cui il numero degli elementi sia diverso da 10, il punteggio finale sarà sempre riferito al 100 % del punteggio massimo disponibile.

● **CATEGORIA D**

1. Capacità di svolgere i compiti e realizzare le attività del servizio in modo semplice, puntuale e corretto secondo caratteristiche di flessibilità e modernizzazione.
2. Capacità di analisi e di proposta di snellimento degli aspetti burocratici in genere; e di relazionare e rendicontare tempestivamente e periodicamente il proprio superiore sull'andamento delle attività della funzione assegnata.
3. Capacità di attuare con coerenza e puntualità le direttive ricevute dal diretto superiore; capacità di programmare e controllare le proprie attività e quelle dei collaboratori;
4. Capacità realizzativa, attraverso una attenta e precisa programmazione delle scadenze, assegnazione dei compiti, secondo competenza e capacità, distribuzione dei carichi di lavoro concordando il programma col proprio superiore.
5. Capacità di autonomia organizzativa, intesa come capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale e alla funzione assegnata, anche con accettazione di nuovi e diversi compiti, che siano pertinenti con la professionalità e l'area di competenza.
6. Condivisione e supporto operativo ed organizzativo per il raggiungimento degli obiettivi del settore e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi con attuazione delle richieste di flessibilità e mobilità interna.
7. Capacità di organizzare efficacemente il proprio lavoro in autonomia anche di fronte ad imprevisti piuttosto impegnativi, seguendo percorsi che garantiscano la legittimità dell'azione amministrativa.
8. Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza e alla immagine dell'Ente.
9. Capacità di prevenire e/o gestire situazioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni.
10. Capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità e di proporre soluzioni anche innovative; capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni.

● **CATEGORIA C**

1. Capacità di proporre soluzioni per la semplificazione dei metodi e degli strumenti di lavoro, per la razionalizzazione e semplificazione delle attività e delle procedure .
2. Condivisione e supporto operativo ed organizzativo per il raggiungimento degli obiettivi del servizio, con orientamento alla qualità del servizio, evitando situazioni critiche nei confronti dell'utenza esterna;
3. Capacità di esecuzione dei compiti con puntualità e precisione;
4. Disponibilità alla comprensione e collaborazione alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni:

5. Capacità di svolgere il proprio lavoro in modo autonomo e flessibile nell'ambito delle procedure definite, operando con assiduità e costanza, collaborando attivamente per la realizzazione degli obiettivi e risultati del settore;
6. Utilizzo ottimale del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità;
7. Flessibilità e capacità di adattamento nello svolgimento del proprio lavoro;
8. Capacità di prevenire e evitare i conflitti interni;
9. Capacità di relazionarsi coi colleghi e di superiori;
10. Capacità del corretto e completo utilizzo delle risorse e degli strumenti disponibili in particolare quelli informatici.

● **CATEGORIA B**

1. Capacità di attuazione delle disposizioni del superiore con puntualità nell'esecuzione del lavoro e nel rispetto delle scadenze previste, operando con razionalità ed opportunità;
2. Capacità di predisposizione degli incarichi affidati, con la dovuta attenzione, precisione e correttezza; redazione dei documenti evitando di fare errori, ripetizioni, rifacimenti ecc.
3. Capacità di relazionare tempestivamente e periodicamente sullo stato dei lavori il proprio superiore in modo sintetico ed esaustivo.
4. Assiduità e costanza nello svolgimento delle proprie attività.
5. Capacità di risposte puntuali e precise come rispetto dei tempi di realizzazione del lavoro affidato.
6. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, alla flessibilità e alla mobilità interna nello svolgimento dei compiti affidati; Capacità di evitare e superare i conflitti interni e intersettoriali, di collaborare con il superiore e i colleghi.
7. Capacità di lavorare anche in assenza di supervisione nell'esercizio dei propri compiti.
8. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità
9. Flessibilità e capacità di adattamento nello svolgimento del proprio lavoro.
10. Utilizzo adeguato degli strumenti di dotazione in particolare quelli informatici.

● **CATEGORIA A**

1. Capacità di esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati.
2. Affidabilità e corretta interpretazione delle consegne e degli incarichi.
3. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente.
4. Capacità di attuare gli ordini e le disposizioni del diretto superiore e di attuazione ed esecuzione delle programmazioni dei lavori.
5. Capacità di gestione delle attività secondo regole di priorità e non di urgenza (sapersi organizzare).
6. Assiduità e costanza nelle proprie attività.
7. Flessibilità e disponibilità nell'attuazione dei compiti .
8. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi anche con flessibilità e mobilità.
9. Capacità di prevenire e superare i conflitti interni.
10. Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza.

♣ MODALITÀ E INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI PROFESSIONALI

La valutazione dei comportamenti professionali dei dipendenti, dirigenti e non, prevede che in ognuna delle fasi, iniziale, intermedia e finale, venga effettuata una verifica tra le capacità richieste dal ruolo e dalla funzione o dalla declaratoria (indicate nei capi precedenti intese come professionalità esigibile e quelle esplicitate dal dipendente, dirigente e non nello svolgimento delle funzioni affidate.

La valutazione si traduce in una dichiarazione del valutatore che viene iscritta nell'apposito spazio della scheda di valutazione definita come MOTIVAZIONE, accompagnata sempre da una INTENSITÀ, tra quelle indicate nell'elenco che segue, che sintetizza il giudizio espresso dal valutatore.

Ogni intensità è esplicitata con espressioni che sono tra loro alternative e il valutatore può utilizzarne altre, più confacenti al caso e allo scopo , purchè in linea con quelle proposte.

INSUFFICIENTE : punti 2

prestazioni decisamente inferiore alle richieste del ruolo, inferiori alla richieste della declaratoria, scarsa l'attenzione e l'impegno profuso, numerosi gli errori di una certa gravità, mancanza di impegno, di attenzione, conoscenze inadeguate, notevoli difficoltà nella realizzazione delle attività, poca attenzione nello svolgimento dei compiti, eccessi di indulgenza o di severità

SUFFICIENTE : punti 4

prestazione inferiore alle aspettative, senza performance significative, incostanza nelle prestazioni, poca attenzione ed impegno, ampi margini di miglioramento, mancanza di autonomia organizzativa, difficoltà realizzative, conoscenze insufficienti, insufficiente la tensione al risultato, scarsa la comunicazione, poca precisione e attenzione nello svolgimento dei compiti,

DISCRETO : punti 6

Prestazioni soddisfacenti solo in parte senza carattere di continuità, manca un comportamento complessivamente adeguato, esistono ancora ampi margini di miglioramento, manca una prestazione complessiva soddisfacente, rari ed occasionali spunti di eccellenza, manca di continuità nelle prestazioni, tensione ai risultati non ancora apprezzabile, manca di stimoli e lavora per semplice adempimento, non ha iniziativa, manca di propositività, scarsa l'autonomia organizzativa

SIGNIFICATIVA : punti 8

prestazioni significative, di buon livello, adeguate alle richieste del ruolo e della declaratoria, con spunti di eccellenza, discreto il rendimento e la professionalità dimostrata, apprezzabile la disponibilità e la iniziativa, tensione al risultato sufficiente, comporta, +menti adeguati al ruolo e alla funzione e compatibili con l professionalità richiesta dalla declaratoria della categoria di inquadramento.

RILEVANTE : punti 10

prestazioni di elevato rendimento, rilevante la propositività e la iniziativa, elevata la tensione ai risultati, il rendimento è costante, ricerca autonomamente le possibilità di miglioramento, elevata autonomia organizzativa e realizzativa, buono il senso del ruolo e la ricerca di soluzioni, sa mettersi in discussione.

Si consiglia di non inserire punteggi nelle valutazioni nel corso dell'anno e utlizzandoli solo al momento della definizione del punteggio finale acquisito.



✧ PASSAGGI IN PROGRESSIONE ECONOMICA

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione con particolare riferimento all'accrescimento professionale.

Per ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE si intende un significativo incremento delle competenze e delle abilità del lavoratore rispetto alla professionalità esigibile espressa dalla declaratoria della categoria di inquadramento. L'accrescimento è rilevabile attraverso il miglioramento costante delle prestazioni e delle conoscenze del lavoratore nell'espletamento del ruolo affidato che permette di apprezzare la qualità e il contributo fornito alle attività e agli obiettivi dell'unità organizzativa in cui è inquadrato oltre che per la capacità di affrontare e risolvere problematiche di sempre maggiore complessità.