

COMUNE DI SAN DONATO DI LECCE
PROVINCIA DI LECCE

MANUALE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

I PARTE

**FINALITA', METODI E STUMENTI
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

PERCHE' MIGLIORARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONI DELLE PERFORMANCE E DEI RISULTATI DEL PERSONALE

L'analisi critica dell'attuale metodologia di valutazione delle performance e la ridefinizione del sistema si rendono necessarie almeno per i seguenti motivi:

- 1) perché ogni sistema dopo un periodo di reale applicazione, deve opportunamente essere adeguato in ragione delle esperienze maturate e dei problemi operativi riscontrati;
- 2) perché le scelte strategiche di sviluppo delle risorse umane e l'applicazione del recente contratto nazionale di lavoro richiedono un collegamento più diretto e coerente tra questo sistema ed il sistema di valutazione dello sviluppo professionale, di gestione della progressione orizzontale e verticale e della retribuzione variabile. La valutazione delle performance è stata pertanto ridefinita con particolare riferimento ad alcune aree di possibile miglioramento che riguardano:
 - i due processi valutativi, tra loro integrati, relativi ai risultati di lavoro ed alle competenze;
 - l'utilizzo di uno schema di valutazione per il personale di categoria A, B, C e D senza responsabilità di posizione o di unità organizzativa e di uno schema per il personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa;
 - la metodologia di rappresentazione delle valutazioni;
 - il raccordo con le politiche retributive di breve periodo (incentivi e retribuzioni di risultato);
 - il raccordo con il sistema di valutazione dello sviluppo professionale e quindi con la gestione delle carriere del personale (progressione orizzontale e verticale).

Il manuale migliorato rappresenta:

- uno strumento per chiarire i presupposti e le regole del sistema di valutazione delle performance e dei risultati;
- un supporto operativo all'attività dei valutatori;
- uno strumento di diffusione delle informazioni sul sistema di valutazione a tutto il personale.

PERCHE' SI VALUTA IL PERSONALE

La valutazione del personale vuole rappresentare un momento fondamentale attraverso il quale

- chiarire ai singoli individui i fini generali e gli obiettivi di sviluppo dell'ente, favorendo il processo di identificazione negli stessi ed esplicitando il contributo richiesto ad ogni operatore;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate;
- promuovere percorsi di adeguamento delle professionalità, in modo da garantire sentieri di arricchimento delle competenze individuali e contrastare fenomeni di obsolescenza professionale;
- responsabilizzare i diversi soggetti rispetto ad ambiti di discrezionalità esplicitamente definiti, promuovendo più elevati livelli di autonomia decisionale;
- attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi

Conseguentemente il sistema di valutazione:

- assume una valenza positiva, di sostegno ai processi di miglioramento dell'ente e dei singoli individui, e non punitiva;
- costituisce base di riferimento per una più equa politica del personale attraverso il collegamento con i sistemi incentivanti (anche non monetari) e non rappresenta un mero strumento per la gestione del trattamento economico accessorio;
- si raccorda con il sistema di formazione, fornendo in maniera sistematica segnalazioni relative ad esigenze ed opportunità di formazione ed addestramento che potranno consentire di stendere un eventuale piano di formazione aziendale;
- contribuisce indirettamente ad orientare le politiche di mobilità dell'ente, favorendo l'accumulo di informazioni qualificate sullo status professionale del personale

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E LE ALTRE POLITICHE DEL PERSONALE

Il sistema di valutazione delle performance può fornire informazioni rilevanti ai fini del miglioramento dell'intero sistema delle politiche del personale.

Nell'immediato futuro, le informazioni ottenute con il processo di valutazione potranno contribuire:

- allo sviluppo di una politica organica delle azioni premianti, anche attraverso il sostegno al nuovo sistema di incentivazione monetaria e quindi alla determinazione degli incentivi e delle retribuzioni di risultato;
- alla creazione di percorsi di apprendimento organici e finalizzati, favorendo una gestione programmata del processo di formazione aziendale attraverso la realizzazione del piano di formazione aziendale;
- alla pianificazione della mobilità, tramite segnali che favoriscono l'individuazione dei fabbisogni organizzativi e la loro strategicità
- alla gestione della progressione orizzontale e verticale del personale

Il raccordo tra sistema di valutazione e sistema di incentivazione

Il collegamento con il sistema di incentivazione si basa sui seguenti principi:

- il sistema di valutazione delle performance non è esclusivamente finalizzato alla distribuzione di incentivi monetari, ma si pone l'obiettivo di migliorare l'organizzazione e generare percorsi di sviluppo e crescita professionale degli operatori;
- un adeguato sistema di incentivazione non si fonda in ogni caso meramente su incentivi monetari;
- un'equa distribuzione di incentivi monetari può comunque trovare un utile sostegno nel sistema di valutazione della performance individuale.

Il raccordo tra sistema di valutazione e sistema di formazione

Il collegamento con il sistema di formazione si basa sui seguenti principi:

- le politiche formative dell'ente richiedono la gestione di un processo complesso (definizione dei fabbisogni formativi, scelta dei metodi formativi, scelta e sviluppo delle iniziative di formazione, gestione e valutazione degli interventi formativi) che non può fondarsi solo sui contributi del sistema di valutazione;
- il sistema di valutazione delle performance può tuttavia fornire un'utile base informativa per la definizione degli interventi formativi, in particolare attraverso gli spazi dedicati all'individuazione delle esigenze formative di individui e gruppi;
- il sistema di valutazione delle performance, inoltre, contribuisce alla verifica degli interventi formativi fornendo un riscontro della loro efficacia.

Il raccordo tra sistema di valutazione e sistema di programmazione del personale

Il collegamento con gli aspetti legati alla mobilità si basa sui seguenti principi:

- la valutazione delle performance contribuisce a migliorare la programmazione del personale, fornendo informazioni qualificate su individui e situazioni organizzative;
- le informazioni relative alle performance, infatti, adeguatamente combinate con valutazioni circa il potenziale delle risorse umane e le caratteristiche rilevanti delle posizioni, costituiscono una base per una più consapevole e mirata gestione della mobilità e per la definizione di adeguate tecniche di rimpiazzo, rotazione, ecc.

Il raccordo tra il sistema di valutazione e la gestione della progressione orizzontale e verticale

I risultati della valutazione annuale delle performance rientrano tra gli elementi che contribuiscono a certificare lo sviluppo professionale delle persone ed alimentano quindi il sistema di gestione della progressione economica orizzontale e verticale del personale.

CHE COSA SI VALUTA

Oggetto del sistema di valutazione sono le performance dei singoli individui.

Le prestazioni sono definite come insieme di competenze (conoscenze, capacità, qualità professionali) esercitate nell'organizzazione ed utilizzate per il raggiungimento di determinati risultati concordati.

Competenze e risultati sono quindi i due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo della performance.

Il sistema di valutazione è strutturato in modo tale da salvaguardare l'unitarietà delle politiche valutative nell'ambito delle necessarie differenziazioni e personalizzazioni.

La valutazione della performance individuale è effettuata, pertanto, con una metodologia differenziata per macro aggregati di professionalità

Oggetto della valutazione

La valutazione della performance è effettuata in relazione alle seguenti aree di osservazione:

- la performance organizzativa
- i risultati collettivi di unità operativa o di servizio ed i risultati individuali;
- le competenze esercitate.

La definizione degli obiettivi comuni

OBIETTIVI COMUNI

Che cosa sono	Si definiscono comuni gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali tutte le risorse umane operanti in un determinato gruppo o unità organizzativa forniscono i risultati
Chi li definisce	Sono definiti dal Responsabile diretto del risultato (valutatore) che li concorda con il Responsabile di livello superiore
Il peso	Gli obiettivi comuni hanno peso uguale per tutti i componenti del gruppo o unità organizzativa. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi comuni, il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Poiché gli obiettivi comuni sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati devono essere espressi in uno o più indicatori la cui determinazione anticipata facilita la gestione e permette di stabilire il raggiungimento di risultati concordati. L'indicazione dettagliata dei criteri e parametri di verifica è riportata solo nei casi in cui gli obiettivi non sono già oggetto di verifica da parte di altri sistemi (controllo di gestione)
L'utilizzo	Gli obiettivi comuni sono utilizzati per valutare il risultato del personale della categoria A e B e possono essere utilizzati anche congiuntamente agli obiettivi individuali per valutare il risultato del personale di categoria C e D non responsabile di Posizione Organizzativa

La definizione degli obiettivi individuali

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Che cosa sono	Gli obiettivi individuali sono assegnati alla responsabilità delle singole persone
Chi li definisce	Vengono definiti dal responsabile diretto
Il peso	Viene assegnato un peso percentuale ai singoli obiettivi. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali e di obiettivi comuni il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Anche in questo caso valgono le considerazioni già espresse a proposito degli indicatori degli obiettivi comuni
L'utilizzo	Gli obiettivi individuali sono utilizzati per valutare il risultato del personale di categoria D con responsabilità di Posizione organizzativa. Possono essere utilizzati per il restante personale di categoria D e C anche congiuntamente agli obiettivi comuni.

Per il **Personale incaricato di posizione organizzativa**, la valutazione delle prestazioni avviene su tre piani fondamentali:

- performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal nucleo di valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction;
- grado di raggiungimento degli obiettivi concordati tra valutatore e valutato all'inizio del periodo di riferimento;
- lista di fattori espressivi delle capacità e delle competenze richieste all'operatore rispetto alla specifica posizione ricoperta.

In sintesi si valutano:

le capacità realizzative ed operative, intese come capacità di realizzare gli obiettivi od i compiti concordati, rispettare i tempi fissati, controllare l'efficienza e la qualità del lavoro, sostenere particolari carichi di lavoro;

le capacità di servizio, intese come capacità di relazione e di ascolto delle esigenze e delle richieste dell'utenza interna ed esterna, come capacità di cooperazione e di integrazione all'interno della struttura comunale e come capacità di adattamento alle esigenze dell'organizzazione ed ai suoi cambiamenti;

le capacità di apprendimento, intese come capacità di accrescere e di utilizzare le proprie conoscenze e ad attivarle per le diverse situazioni di lavoro;

le capacità gestionali, intese come capacità di assumersi la cura della crescita professionale dei collaboratori e di valutarli attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, di operare con autonomia nello svolgimento delle proprie attività, di programmare e monitorare il lavoro proprio e degli altri in vista del raggiungimento degli obiettivi fissati.

I due piani identificati possono essere adattati in relazione a specifiche posizioni, al fine di rendere conto al meglio dell'effettiva prestazione conseguita (attraverso l'attribuzione di pesi differenziati ai piani della valutazione e la personalizzazione dei fattori presi in considerazione).

Per il **Personale di categoria A, B, C e D senza responsabilità di posizione organizzativi** la valutazione è effettuata in base ad una lista di fattori di prestazione concordati con obiettivi individuali e/o di gruppo secondo la categoria di appartenenza.

LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle prestazioni viene effettuata sulla performance organizzativa, sugli obiettivi e sulle capacità/competenze.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico di mandato ed evidenziati nella relazione previsionale e programmatica corredati da indicatori di out-come al fine di assicurare la valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento;
- della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3.
- degli esiti della valutazione degli utenti. La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito delle indagini di customer satisfaction annuali eventualmente svolte.

LA VALUTAZIONE SUGLI OBIETTIVI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione sugli obiettivi può essere effettuata su due piani diversi tenendo conto di tre categorie di obiettivi:

- obiettivi legati alla prestazione individuale;
- obiettivi legati alla responsabilità di gruppo e di progetti speciali settoriali o intersettoriali;
- obiettivi legati alla partecipazione a gruppi ed a progetti speciali settoriali o intersettoriali.

Obiettivi legati alla prestazione individuale

Gli obiettivi individuali:

- rappresentano risultati attesi dalla prestazione dell'individuo nel periodo di riferimento;
- devono essere opportunamente selezionati e quindi poco numerosi;
- devono essere tali da rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- devono essere concordati ad inizio periodo tra valutatore e valutato.

Gli obiettivi devono essere:

1. al tempo stesso “sfidanti” e realistici da conseguire;
2. definiti in modo chiaro e sintetico;
3. associati ad indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare ad inizio periodo.

Gli obiettivi:

- **non sono finalità**
(cioè: principi ed orientamenti generali della gestione);
- **non sono mansioni**
(cioè attività che il valutato svolge in quanto ricopre la posizione organizzativa);
- **non sono ipotesi di lavoro**
(cioè: piani e progetti di cui non si sa quando verranno attivati);
- **non sono solo riferiti ad eventi eccezionali**
(cioè: programmi che esulano dalla normale attività operativa);

Gli obiettivi:

possono essere definiti ad hoc sulla base dello specifico contesto di riferimento;

ma devono, comunque, rientrare all'interno della seguente tipologia

- **quantità e qualità di prestazioni/servizi**
- **recupero di efficienza**
- **integrazione interna**
- **raccordo con interlocutori esterni**
- **introduzione di innovazioni**
- **sostegno al processo di riorganizzazione dell'ente**

In conclusione il processo di definizione degli obiettivi deve basarsi sulle seguenti linee guida:

Gli obiettivi sono risultati attesi da programmi ed attività di gestione.

1. I risultati attesi devono essere espressi attraverso uno o più indicatori.
2. La determinazione anticipata degli indicatori guida la gestione e permette di stabilire il raggiungimento dei risultati concordati.
3. Per il personale al quale sono state conferite posizioni organizzative il PEG costituisce la base per l'esplicitazione degli obiettivi; possono essere comunque assegnati altri obiettivi che, per tipologia, non sono previsti nel PEG.

Obiettivi legati alla responsabilità od alla partecipazione a gruppi od a progetti speciali settoriali od intersettoriali

I gruppi di lavoro ed i progetti speciali riguardano programmi di lavoro settoriali od intersettoriali finalizzati al raggiungimento di risultati di valenza strategica per il settore o l'intera organizzazione.

La valutazione sugli obiettivi legati a gruppi di lavoro ed a progetti speciali viene effettuata nel modo seguente:

- per il personale incaricato di posizione organizzativa (capo di un progetto settoriale o incaricato del coordinamento di un progetto intersettoriale) in relazione alla responsabilità di conduzione del coordinamento.
- per il personale in posizione di minore autonomia componente di un gruppo di progetto settoriale od intersettoriale rispettivamente dal responsabile di Servizio/Settore o dal responsabile di progetto in relazione al contributo fornito.

Ai fini di salvaguardare l'omogeneità di valutazione è oggetto di valutazione separata la partecipazione del personale a progetti intersettoriali.

La valutazione fatta dal responsabile di progetto non concorre, quindi, a determinare la valutazione complessiva della prestazione annuale.

Ponderazione degli obiettivi

Attraverso il meccanismo di ponderazione previsto nella scheda, ai singoli obiettivi **individuali** ed ai singoli progetti (settoriali ed intersettoriali) può essere attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito agli stessi ai fini della valutazione dell'operatore

Ad ogni obiettivo è attribuito un punteggio (1 o 2 o 3) ed è determinata la valutazione complessiva del piano di valutazione risultati calcolando la valutazione media ponderata delle valutazioni di obiettivo.

LA VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' MANAGERIALI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

La valutazione delle capacità e delle competenze è fondata sulle seguenti Aree:

Area 1 : RICERCARE L'INNOVAZIONE E SOSTENERLA

E' la capacità di operare fornendo il proprio contributo alle varie soluzioni tecniche di servizio, di miglioramento dei processi di lavoro, di interpretare norme e regole in modo costruttivo tale da attenuare il quadro dei vincoli di attività, di sostenere in modo costruttivo le azioni di miglioramento attivate.

Implica la sensibilità necessaria per il superamento di schemi e posizioni consolidate e la valorizzazione degli aspetti positivi del cambiamento.

E' anche la capacità di applicare in modo corretto le regole e la metodologia del sistema di valutazione delle prestazioni, attraverso una significativa differenziazione dei giudizi espressi nei confronti dei dipendenti.

AREA 2 : PORRE AL CENTRO DEL PROPRIO LAVORO IL CLIENTE INTERNO O ESTERNO

E' la capacità di operare orientando il proprio contributo professionale secondo logiche di servizio verso i clienti interni all'organizzazione o ai clienti esterni (cittadini) migliorando le capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari del servizio, di sviluppare forme di servizio personalizzate.

Implica disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi, sensibilità ed orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.

AREA 3: ESSERE UN RIFERIMENTO PROFESSIONALE E OPERARE AL SERVIZIO DEL TEAM DI LAVORO

E' la capacità di operare collocando il proprio patrimonio di competenze e professionalità a disposizione degli altri, attraverso una serie di modalità che vanno dall'insegnamento tecnico al fornire modelli di comportamento organizzativo e di integrare il proprio contributo all'interno del team di lavoro secondo il ruolo professionale posseduto.

Implica sensibilità per la finalizzazione del proprio contributo al risultato complessivo della squadra (intesa come gruppo, unità, servizio), la consapevolezza e l' "orgoglio professionale" dell'importanza del proprio contributo al risultato complessivo della squadra.

AREA 4: SEMPLIFICARE LE SOLUZIONI, ASSUMERSI IL RISCHIO DELLE DECISIONI NEL PROPRIO AMBITO DI AZIONI, PUNTARE AL RISULTATO

E' la capacità di operare privilegiando, a parità di contenuto qualitativo e di costi, le soluzioni tecniche e/o le decisioni più semplici (in quanto più economiche e più affidabili in termini di risultato), di sostenere, in modo attivo e determinato, le scelte effettuate anche in situazioni di incertezza assumendosi la responsabilità delle conseguenze, di finalizzare la propria attività al risultato mediante l'utilizzo ottimale delle risorse assegnate.

Implica la sensibilità per modalità di lavoro orientata al risultato e consapevolezza dei margini di rischio impliciti in qualsiasi decisione.

AREA 5: MIGLIORARE LA PROPRIA CAPACITA' PROFESSIONALE E APPRENDERE CONTINUAMENTE

E' la capacità di migliorare le proprie competenze professionali in relazione a: programmazione e coordinamento delle attività, rispetto dei tempi, sensibilità economica (attenzione e costi – benefici, efficienza / qualità, risorse / risultati), ottimizzazione delle condizioni organizzative del contesto anche attraverso l'esercizio della delega e della creazione di un clima organizzativo positivo, sensibilità al miglioramento delle qualità e dei costi del processo di lavoro in cui si opera.

Implica la disponibilità necessaria per l'apprendimento continuo (curiosità ed umiltà professionale) e l'attenzione verso componenti della professionalità troppo spesso trascurati.

Ogni area è caratterizzata da specifici fattori di valutazione.

Alle singole Aree può essere attribuito un peso diverso, attraverso il meccanismo di ponderazione previsto nelle schede, in funzione delle specifiche caratteristiche della posizione da valutare.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

Nell'ambito della valutazione complessiva, può essere assegnato un rilievo diverso alla valutazione degli obiettivi ed alla valutazione delle capacità/competenze. In tale senso verrà attribuito un peso diverso ai due tipi di valutazione mediante il meccanismo della ponderazione previsto nella scheda di valutazione.

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE
DI CATEGORIA A, B, C, e D senza responsabilità di posizione organizzativa**

La valutazione del risultato del personale di categoria A, B, C, e D senza responsabilità di posizione organizzativa è conseguenza della metodologia di assegnazione degli obiettivi e delle diverse tipologie di obiettivi utilizzati (comuni e individuali) oltre che del relativo peso attribuito.

La metodologia prevede:

- per il personale di categoria A e B, utilizzo degli obiettivi comuni
- per il personale di categoria C e D senza responsabilità di posizione organizzativa utilizzo di un piano di obiettivi comuni ed individuali

Conseguentemente la valutazione del risultato è effettuata secondo il sottoindicato schema:

- attribuzione di un punteggio ad ogni obiettivo individuale e/o comune (1 o 2 o 3)
- calcolo del valore ponderato della valutazione relativa agli obiettivi

Per ciò che concerne l'area delle competenze le stesse devono intendersi come insiemi di conoscenze e capacità utilizzate nello svolgimento dell'attività di lavoro.

Al fine di semplificare la struttura della valutazione e definire messaggi forti ed univoci sulle capacità ritenute strategiche per l'Ente sono state individuate le seguenti quattro aree di valutazione:

1. **OPERARE AL SERVIZIO DEI CLIENTI INTERNI / ESTERNI:** è la capacità di operare secondo una logica di servizio verso i clienti interni o esterni. Implica l'attenzione e la sensibilità alle ragioni di coloro che fruiscono del servizio e la disponibilità per modalità di lavoro che valorizzino la logica di servizio.
2. **OPERARE CON ELEVATE CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALI:** è la capacità di operare utilizzando al meglio il proprio patrimonio di conoscenze e le abilità tecnico-professionali e di tradurre in soluzioni tecnico – operative le condizioni espresse dai responsabili oltre a risolvere i problemi tecnico – operativi. Implica la disponibilità ad operare con elevati livelli di investimento personale, coinvolgimento professionale e la disponibilità per l'apprendimento continuato.
3. **OPERARE CON AUTONOMIA ED INIZIATIVA NEL RISPETTO DELLE REGOLE E DELLE DISPOSIZIONI:** è la capacità di individuare e risolvere i normali problemi legati all'operatività, di selezionare quelli di rilevanza tale da richiedere l'attenzione del Responsabile e dimostrare iniziativa nella realizzazione del lavoro assegnato.
4. **SVOLGERE COMPITI DIVERSI:** è la capacità di operare proficuamente in contesti organizzativi e professionali differenziati e di supportare gli interventi di riorganizzazione contribuendo a superare inerzie e resistenze. Implica la capacità di interpretare il proprio ruolo come svincolato dalla logica del "mansionismo" e la

disponibilità a svolgere compiti diversi in relazione al mutare delle esigenze professionali e organizzati.

Alle singole aree, selezionate per la valutazione, può essere attribuito un peso diverso in funzione delle specifiche caratteristiche delle posizioni da valutare.

E' preferibile selezionare i fattori da utilizzare per la valutazione e, quindi, limitare il numero degli stessi.

Nel caso di assegnazione di obiettivi legati alla prestazione individuale e/o di partecipazione a gruppi di progetto settoriale, la valutazione complessiva dovrà tener conto del peso specifico attribuito alla parte obiettivi ed ai fattori di valutazione attraverso il meccanismo della ponderazione.

E' oggetto di valutazione separata da parte del responsabile capo-progetto la partecipazione a progetti speciali intersettoriali. Tale valutazione non concorre a determinare la valutazione complessiva della prestazione.

L'IMPORTANZA DEI PIANI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE PROFESSIONALI
--

Il sistema di valutazione stabilisce, per categoria professionale, l'importanza dei due piani di valutazione e quindi il peso attribuito rispettivamente alla valutazione del risultato e alla valutazione delle competenze.

Per semplificare il sistema e creare maggiori condizioni di omogeneità, l'importanza è stabilita secondo il sottoindicato schema:

% OBIETTIVI	% COMPETENZE	CATEGORIE
40%	60%	A, B, C e D senza responsabilità di posizione organizzativa

% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	% PERFORMANCE INDIVIDUALE	% COMPETENZE	CATEGORIE
10%	45%	45%	D con responsabilità di posizione organizzativa

LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI RISULTATI

La valutazione dei risultati e delle competenze è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento del risultato o la frequenza con cui le competenze si manifestano nei comportamenti di prestazione.

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

VALUTAZIONE RISULTATI

La valutazione dei risultati è effettuata verificando se il risultato non è stato raggiunto, è stato raggiunto o è stato superato.

PUNTI	RISULTATO
1	parzialmente raggiunto
2	raggiunto
3	raggiunto oltre le attese

VALUTAZIONE COMPETENZE

Il possesso delle capacità – competenze si valuta mediante l'osservazione della frequenza con cui le capacità – competenze si manifestano nei comportamenti.

La valutazione sarà effettuata su tre livelli al fine di valorizzare il possesso delle capacità in relazione alle frequenze dei comportamenti verificata dal valutatore.

PUNTI	RISULTATO
1	raramente
2	frequentemente
3	sempre

La valutazione complessiva della prestazione, quindi, è data dalla sintesi di due valutazioni possibili, una relativa ai risultati, l'altra relativa alle competenze.

Di seguito si illustrano i diversi passaggi logici e valutativi che consentono di definire la valutazione complessiva.

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE CATEGORIE A, B, C
e D senza responsabilità di posizione o di unità organizzativa**

La valutazione delle competenze per il personale di categoria A, B, C e D senza responsabilità di posizione organizzativa è effettuata in relazione a quattro aree di osservazione e per il personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa, in relazione a cinque aree di osservazione.

La valutazione viene effettuata attribuendo ad ogni area di osservazione un punteggio (1 o 2 o 3).

La valutazione complessiva delle competenze è data dalla valutazione media.

<p style="text-align: center;">MODALITA' DI APPROVAZIONE, PUBBLICIZZAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI GRUPPO ANCHE IN RELAZIONE A PROGETTI SPECIALI SETTORIALI ED INTERSETTORIALI</p>
--

I progetti speciali di natura settoriale ed intersettoriale sono approvati secondo la seguente procedura:

- all'inizio di ciascun anno è attivata da parte della Direzione generale una ricerca finalizzata a raccogliere proposte/suggerimenti di progetti speciali settoriali ed intersettoriali. Tutti i componenti dell'organizzazione possono formulare proposte
- tra le diverse proposte pervenute vengono selezionati dal Segretario Comunale i progetti speciali ed approvati dalla Giunta Comunale. Il Segretario Comunale nomina il capo progetto ed i componenti del gruppo di progetto intersettoriale.
- al termine di ogni anno i risultati dei progetti sono pubblicizzati sulla base delle relazioni conclusive redatte dai capi-progetto.

Le linee generali del sistema di valutazione sono sintetizzabili nei termini seguenti:

- per quanto riguarda **la generalità del personale**, spetterà al Responsabile di Settore/incaricato competente decidere la quota del proprio budget di incentivazione da destinare all'incentivo collettivo e ciò in funzione della centralità dello sforzo collettivo nel conseguimento degli obiettivi fissati.

Lo stesso potrà inoltre scegliere se utilizzare la medesima quota per l'intero Settore o se differenziarla per gruppi di lavoro, siano essi identificati con Servizi, Uffici o Gruppi di Progetto interfunzionali.

In ogni caso, nel momento della definizione degli obiettivi verrà anche definito il ruolo atteso da ciascuna risorsa nel loro raggiungimento (i ruoli assegnati faranno riferimento al contributo funzionale potranno quindi prescindere dalla categoria di appartenenza) distinguendo tra:

- ruolo di responsabile
- ruolo di partecipazione

Sempre il Responsabile di Settore/incaricato anche con la collaborazione del Nucleo di valutazione, valuterà il grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo e di progetto concordati, in base al quale sarà definita la quota di incentivazione da distribuire tra tutto il personale interessato con le modalità di seguito indicate. Nell'operare questa distribuzione, il Responsabile di Settore competente terrà conto del contributo fornito da ciascuna persona al conseguimento dell'obiettivo, contributo valutato sulla base sia del ruolo ricoperto sia della quantità/qualità dell'apporto fornito;

- per quanto riguarda **i responsabili di settore/incaricato** il sistema prevede che essi condividano il medesimo impianto valutativo di gruppo allo scopo di rafforzare la motivazione alla cooperazione ed alla collaborazione dell'insieme delle risorse direttive dell'ente; gli indicatori su cui si baserà la valutazione faranno riferimento a risultati complessivi di bilancio testimoniati dal rendiconto di gestione e con il sistema di cui nelle pagine seguenti.

L'incentivo di gruppo verrà erogato solo qualora gli indicatori concordati superino la soglia prefissata ed in proporzione al grado di raggiungimento degli obiettivi valutato dal Nucleo di Valutazione.

La quota di incentivazione così calcolata verrà distribuita tra i soggetti delle due platee considerate secondo criteri che dovranno sottolineare più che i singoli apporti individuali, lo spirito di gruppo ed il raggiungimento complessivo dei risultati.

8. UTILIZZO DEI PESI

I “pesi” percentuali permettono di attribuire ai diversi riferimenti (piano valutazione, obiettivi, Aree o fattori) una diversa importanza ai fini della valutazione.

Conseguentemente i “pesi” percentuali possono essere utilizzati nel sottoindicato modo.

Per il personale incaricato di posizione organizzativa

- nell’ambito del piano di valutazione complessivo attribuendo importanza diversa (“peso” percentuale diverso) alla sezione obiettivi ed alla sezione capacità/competenze;
- nell’ambito della sezione obiettivi attribuendo un’importanza diversa ai singoli obiettivi e progetti speciali settoriali ed intersettoriali;
- nell’ambito della sezione capacità e competenze attribuendo un’importanza diversa alle diverse aree utilizzate nella valutazione.

Per il personale di cat. A – B – C e D senza posizione organizzativa

- nell’ambito del piano di valutazione complessivo attribuendo importanza diversa alla sezione Obiettivi, se sono stati individuati, ed alla sezione Competenze;
- nell’ambito della sezione obiettivi attribuendo un’importanza diversa ai singoli obiettivi e progetti speciali settoriali;
- nell’ambito della sezione Competenze attribuendo un’importanza diversa alle singole aree utilizzate;
- **non sono oggetto di ponderazione gli obiettivi di progetti speciali intersettoriali in quanto oggetto di valutazione separata**

N.B.

Perché l’utilizzo dei pesi sia efficace è bene che ogni singolo peso sia almeno > del 15%

In caso contrario:

- si svincola l’apporto del riferimento risultato finale della valutazione, con conseguente riduzione dell’effetto motivazionale.
- si rende macchinosa la determinazione della valutazione finale, accentuandone il carattere aritmetico.

Personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa

E' valutato dal Nucleo di valutazione sulla base di una istruttoria effettuata :

- secondo i principi e la metodologia previsti dal presente sistema;
- sulla base di specifiche analisi direttamente condotte.

La valutazione avviene attraverso appositi colloqui tra il Nucleo di Valutazione ed il valutato.

Il colloquio di valutazione rappresenta momento centrale e qualificante di tutto il processo di valutazione.

Personale di cat. A – B – C – e D senza responsabilità di posizione organizzativa

Assumono la veste di valutatori i ruoli di responsabilità da cui dipendono direttamente gli operatori (in linea generale: responsabili incaricati di posizioni organizzative; Cat. D, Cat. C, ecc..)

nel caso di partecipazione a progetti speciali settoriali valuta il responsabile del settore/servizio o incaricato di posizione organizzativa.

nel caso di partecipazione a progetti speciali intersettoriali valuta, in modo separato, il responsabile di progetto.

QUANDO E COME SI VALUTA

L'avvio del processo di valutazione è legato all'assegnazione a ciascun dirigente del PEG e dei relativi obiettivi.

Gli obiettivi assegnati con il PEG potranno comunque essere selezionati ed integrati dal Nucleo di Valutazione, a seguito di un incontro con i singoli responsabili, ai fini della valutazione delle prestazioni.

Predisposto il quadro degli obiettivi secondo il metodo proposto, il Segretario Comunale provvederà alla presentazione alla Giunta ai fini dell'approvazione.

Il **processo di valutazione** si articola nelle seguenti fasi:

- **entro il mese di Dicembre dell'anno precedente al periodo di valutazione e comunque non oltre dieci giorni dall'approvazione del P.E.G.** viene effettuata a cura del responsabile di posizione organizzativa, una riunione con i valutati finalizzata ad illustrare gli obiettivi di fondo da perseguire nell'anno successivo e, quindi, la relazione degli obiettivi con il disegno complessivo di sviluppo dell'ente.

Per il personale responsabile di posizione organizzativa detta riunione è tenuta dal Segretario Comunale.

- **entro fine gennaio** vengono effettuati i colloqui di valutazione relativi all'anno precedente e contestualmente vengono concordati con i singoli valutati
 - le azioni da attivare per migliorare la prestazione dell'anno precedente
 - le linee di attuazione degli obiettivi da perseguire per l'anno corrente ed i parametri di verifica del relativo raggiungimento
 - i fattori e/o le Aree che costituiranno oggetto della valutazione delle competenze

I valutatori che controllano un elevato numero di operatori con mansioni esecutive simili, possono procedere, in luogo dei colloqui individuali di valutazione, a riunioni collegiali finalizzate a rendere noti i parametri di valutazione. In tal caso anche la comunicazione a consuntivo della valutazione assumerà caratteristiche di maggiore rapidità e snellezza.

- **entro la metà del mese di febbraio** i valutatori sottopongono al Nucleo di valutazione le valutazioni emerse dai colloqui.

Il nucleo, a cui fa capo la responsabilità della valutazione, può modificare tali valutazioni solo qualora determinino gravi ed ingiustificati scostamenti dai principi e dalle regole del sistema di valutazione.

- **entro la fine del mese di febbraio** i responsabili di posizione organizzativa trasmettono le schede di valutazione dell'anno precedente e copia delle schede di valutazione dell'anno in corso al Nucleo di valutazione.

- **entro il 30 giugno** viene effettuato un colloquio intermedio di valutazione per verificare l'andamento della prestazione e ipotizzare eventuali azioni di miglioramento nel caso questa fosse inadeguata.

I criteri di valutazione, sia sul versante degli obiettivi che delle competenze, non possono essere modificati durante il periodo di valutazione.

Eventuali variazioni che si rendessero necessarie a causa di eventi non previsti e non prevedibili devono essere formalizzate all'interno della scheda di valutazione.

In tali casi deve essere chiaramente identificata la causa esterna, non controllabile, che ha determinato l'esigenza di variazione.

- **nel corso dell'anno** qualora il valutatore ravvisi atti o comportamenti tendenti a configurare una prestazione che comporti un giudizio inferiore a 2 è tenuto a darne comunicazione per iscritto al valutato.
- **entro dicembre del periodo di valutazione**, il processo riprende come sopra.

I singoli risultati delle valutazioni svolte sono archiviati nel fascicolo personale del dipendente.

Il nucleo di valutazione elabora statistiche sull'andamento complessivo della valutazione. Tali elaborazioni sono rese note, nelle forme ritenute più opportune, a tutto il personale dell'ente.

COLLOQUI

Il ciclo di valutazione è annuale.

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale, un colloquio intermedio ed uno di fine periodo.

Con il colloquio iniziale vengono concordati e discussi:

- obiettivi collettivi ed eventualmente gli obiettivi individuali;
- indicatori di verifica del risultato e modalità di valutazione;
- effetti dei risultati della valutazione;

La comunicazione degli obiettivi collettivi avverrà nel corso di uno specifico incontro in plenaria del gruppo di lavoro / unità operativa.

Con il colloquio intermedio si verifica, durante il periodo di valutazione, lo stato dell'arte di tutti gli obiettivi assegnati, al fine di apportare eventuali aggiustamenti.

Con il colloquio finale vengono comunicati e discussi:

- la valutazione della competenza, dei risultati e la valutazione complessiva della prestazione;
- la proposta di miglioramento della prestazione.

ATTRIBUZIONE PREMIO PER LA PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE

Il premio di produttività individuale, così come l'indennità di risultato, spettante a ciascuno sarà correlato al punteggio ottenuto nella valutazione. In coerenza con le finalità del sistema e le indicazioni del contratto, è predeterminata una soglia minima di accesso al compenso incentivante individuale: punteggi inferiori non daranno diritto ad alcuna retribuzione premiante.

In particolare, si indica in 1 punti tale soglia minima. Al punteggio massimo, pari a 3 punti, corrisponderà la cifra massima percepibile: per i punteggi intermedi compresi tra 1 a 3 il compenso sarà determinato in proporzione al punteggio conseguito.

A sua volta, il valore massimo del premio riconoscibile dipenderà:

- dalla quota che il Responsabile di Settore ha stabilito di assegnare all'incentivazione individuale
- dalla sua ripartizione per il numero delle risorse in forza, tenuto conto dei relativi livelli professionali e del grado di differenziazione retributiva tra livelli che si intende applicare
- dei parametri individuali di categoria

Residui di budget non utilizzati nell'anno rimangono nella disponibilità del Settore interessato per

- essere utilizzati nell'anno successivo ovvero
- essere ripartiti proporzionalmente tra i premiati nello stesso anno.

RICORSI

Il valutato, qualora ritenga che nel corso della valutazione non siano state osservate le procedure e le regole del sistema così come descritte nel presente manuale, può opporre ricorso al Nucleo di Valutazione assistito dal Rappresentante sindacale o da altro Rappresentante di fiducia, previa verifica dell'ammissibilità procedurale del ricorso da parte del Nucleo di Valutazione stesso.

Saranno messi a disposizione del valutato presso l'ufficio del Nucleo di Valutazione che ha la responsabilità della valutazione:

- il manuale di valutazione;
- un tabulato che riporta il punteggio complessivo ed i singoli punteggi di ciascun fattore di prestazione conseguiti dai dipendenti del Settore/Servizio.

Tale tabulato sarà messo a disposizione al termine di ogni periodo di valutazione. Il valutato potrà ricorrere entro trenta giorni dalla data di trasmissione dello stesso.

Il Nucleo di Valutazione si pronuncerà entro i successivi sessanta giorni, trascorsi i quali il ricorso si intende accettato.

Nel corso del periodo di valutazione, qualora il valutatore ravvisi che la prestazione, rispetto ad una o alle due aree oggetto di verifica (obiettivi e competenze), tenda verso un giudizio inferiore al 2 è tenuto a darne comunicazione scritta la valutato.

L'ADEGUAMENTO DEL SISTEMA

L'andamento del sistema di valutazione deve essere costantemente tenuto sotto controllo.

Il Nucleo di valutazione ha il compito di elaborare dati ed informazioni sui risultati complessivi del sistema di valutazione e di redigere annualmente una relazione di sintesi da diffondere all'interno dell'ente. Tale relazione non dovrà contenere alcun riferimento alle singole valutazioni individuali, ma dare conto della situazione complessiva, anche attraverso aggregazioni significative di risultati.

La stabilità del sistema per un certo arco temporale di riferimento è comunque importante, dà certezza e senso di rispetto delle regole e consente di valutare le inefficienze del sistema e non quelle indotte dall'inesperienza e dalle difficoltà in prima applicazione.

I correttivi al sistema di valutazione andranno quindi introdotti dopo significativi periodi di sperimentazione, alla luce di una verifica sistematica dei risultati ottenuti e dovranno essere resi noti a tutto il personale dell'ente.

II PARTE

LA GESTIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Per garantire omogeneità di metodo e rispondenza alle finalità del sistema, l'attività di valutazione è supportata da apposite schede di valutazione.

Sono previste quattro schede di valutazione delle prestazioni distinte:

- una per il personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa;
- una per il personale di cat. C e D senza responsabilità di posizione organizzativa
- una per il personale di cat. A e B
- è prevista anche una scheda per la valutazione separata della partecipazione del personale a gruppi di lavoro ed a progetti speciali settoriali ed intersettoriali .

Ciascuna scheda è poi corredata dalla corrispondente scheda-tecnica di supporto all'utilizzo, all'interno della quale si entra nei dettagli tecnici della valutazione.

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Prima fase - (inizio periodo di valutazione)

In questa fase, attraverso le conferenze di gruppo / unità organizzativa i valutatori fissano gli obiettivi individuali e / o collettivi ed illustrano le competenze oggetto di valutazione.

Gli obiettivi fissati con il PEG costituiscono la base del sistema, possono in ogni caso essere attribuiti obiettivi che, per tipologia, non sono stati inseriti nel PEG;

Successivamente si stabiliscono ed indicano i parametri di riferimento ritenuti idonei alla verifica a posteriori del grado di raggiungimento degli obiettivi; si differenzia l'importanza data a ciascun obiettivo attraverso l'attribuzione di pesi %.

Nel predisporre le singole schede di valutazione tengono conto dei seguenti vincoli di sistema:

PESO DEI TRE PIANI DI VALUTAZIONE (performance organizzativa/ obiettivi / competenze)

- per il personale di categoria A, B, C e D senza responsabilità di posizione organizzativa il peso del piano di valutazione degli obiettivi è del 40%, il peso del piano di valutazione competenze è del 60%;
- per il personale di categoria D, in posizione di responsabilità il peso del piano di valutazione della performance organizzativa è del 10%, del piano degli obiettivi è del 45%, il peso del piano di valutazione delle competenze è del 45%.

PIANO RISULTATI

- al personale di categoria A e B sono assegnati obiettivi comuni (di squadra, gruppo, unità organizzativa) che hanno peso diverso;
- al personale di categoria C e D senza posizione di responsabilità possono essere assegnati obiettivi comuni ed obiettivi individuali con peso diverso. Le due sezioni (sezione obiettivi comuni e sezione obiettivi individuali) possono avere a loro volta peso diverso;
- al personale di categoria D con posizione di responsabilità sono assegnati obiettivi individuali con peso diverso.

Gli obiettivi sono espressi in uno o più indicatori che devono essere riportati solo nel caso in cui non siano già stati indicati nel Piano Dettagliato degli obiettivi e oggetto di verifica di altri sistemi di controllo.

PIANO COMPETENZE

Le competenze da valutare sono predefinite dal sistema in quattro aree per il personale di categoria A, B e C e in cinque aree per il personale di categoria D.

Seconda fase – Verifica intermedia

Il Nucleo di Valutazione effettua con il valutato la verifica intermedia dell'andamento della prestazione.

La verifica intermedia può comportare eventuali motivate variazioni di :

- obiettivi e parametri di verifica concordati ad inizio periodo
- fattori di valutazione individuati ad inizio periodo

OBIETTIVI

Il valutatore, attraverso i colloqui individuali o le conferenze di gruppo, procede alla valutazione della prestazione rispetto agli obiettivi concordati ad inizio periodo, tenendo eventualmente conto di variazioni intervenute nel periodo, secondo il seguente schema:

La prima valutazione è di tipo descrittivo e si esprime compilando gli appositi spazi; ed ha lo scopo di fare il punto sull'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi. In questo senso si focalizza sullo scostamento rispetto al parametro di verifica concordato e prevede un'integrazione di considerazioni qualitative.

La valutazione descrittiva:

- non è la traduzione del punteggio numerico in un giudizio qualitativo;
- non è un giudizio attribuito ai singoli fattori di valutazione;
- intende fornire un giudizio articolato in merito alla prestazione del valutato rispetto a ciascuna area selezionata;
- costituisce il punto di partenza sul quale sviluppare il colloquio finale per la parte relativa ai comportamenti

La valutazione sintetica si determina:

- attribuendo a ciascun obiettivo uno dei punteggi sintetici della scala di valutazione (da 1 a 3) che rifletta il contenuto già espresso in sede di valutazione descrittiva;
 - moltiplicando ciascun punteggio sintetico per il rispettivo peso % e ottenendo il punteggio finale ponderato per ciascun obiettivo
 - sommando tutti i punteggi ponderati e ottenendone la somma
 - moltiplicando la somma per il peso attribuito agli obiettivi e ottenendo il valore finale ponderato per la parte relativa agli obiettivi;
 - moltiplicando il valore finale ponderato relativo agli obiettivi per il peso percentuale del piano obiettivi (40% per il personale di categoria A, B, C, D senza responsabilità di posizione o di unità organizzativa e 50% per il personale di categoria D con responsabilità di posizione o di unità organizzativa)
- **nel caso di utilizzo di obiettivi comuni e di obiettivi individuali** si attribuisce alle due aree (Obiettivi comuni e Obiettivi individuali) un valore percentuale (il totale deve dare 100)

COMPETENZE

Il valutatore procede alla valutazione della prestazione rispetto alle competenze secondo il seguente schema:

- a) attribuendo a ciascuna competenza uno dei punteggi sintetici della scala di valutazione (da 1 a 3)
- b) calcolando la somma delle valutazioni sintetiche
- c) calcolando la valutazione media
- d) moltiplicando per il peso percentuale del piano competenze (60% per il personale di categoria A, B, C, D senza responsabilità di posizione o di unità organizzativa e 45% per il personale di categoria D con responsabilità di posizione o di unità organizzativa) per la valutazione media ed ottenendo la valutazione di risultato

LA VALUTAZIONE FINALE

E' definita tenendo conto dei valori finali ponderati assegnati

COMUNE DI SAN DONATO DI LECCE
PROVINCIA DI LECCE

Valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali

Personale categoria A e B

Anno di riferimento:

Valutato

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa (settore, servizio, ufficio) :

Valutatore

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa :

1 - PIANO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi comuni assegnati	Tipo di obiettivo	Peso %	Misure degli obiettivi	Verifica intermedia Modifica obiettivi	Valutazione finale	Valutazione sintetica (da 1 a 3)	Punteggio finale ponderato
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
		Totale 100%					Valutazione di sintesi (A)

2 - PIANO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

<i>Competenze</i>	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
<p>1. Operare al servizio dei clienti interni / esterni</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE SECONDO UNA LOGICA DI SERVIZIO VERSO I CLIENTI INTERNI O ESTERNI. IMPLICANTE L'ATTENZIONE E LA SENSIBILITÀ ALLE RAGIONI DI COLORO CHE FRUISCONO DEL SERVIZIO E LA DISPONIBILITÀ PER MODALITÀ DI LAVORO CHE VALORIZZINO LA LOGICA DI SERVIZIO</p>	
<p>2. Operare con elevate capacità tecnico-professionali</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE UTILIZZANDO AL MEGLIO IL PROPRIO PATRIMONIO DI CONOSCENZE E L'ABILITÀ TECNICO-PROFESSIONALI E DI TRADURRE IN SOLUZIONI TECNICO - OPERATIVE LE CONDIZIONI ESPRESSE DAI RESPONSABILI E DI RISOLVERE I PROBLEMI TECNICO - OPERATIVI. IMPLICA LA DISPONIBILITÀ AD OPERARE CON ELEVATI LIVELLI DI INVESTIMENTO PERSONALE, COINVOLGIMENTO PROFESSIONALE E LA DISPONIBILITÀ PER L'APPRENDIMENTO CONTINUATO</p>	
<p>3. Operare con autonomia ed iniziativa nel rispetto delle regole e delle disposizioni</p> <p>CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I NORMALI PROBLEMI LEGATI ALL'OPERATIVITÀ, DI SELEZIONARE QUELLI DI RILEVANZA TALE DA RICHIEDERE L'ATTENZIONE DEL RESPONSABILE E DIMOSTRARE INIZIATIVA NELLA REALIZZAZIONE DEL LAVORO ASSEGNATO</p>	
<p>4. Svolgere compiti diversi</p> <p>È LA CAPACITÀ DI OPERARE PROFICUAMENTE IN CONTESTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI DIFFERENZIATI E DI SUPPORTARE GLI INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE CONTRIBUENDO A SUPERARE INERZIE E RESISTENZE. IMPLICA LA CAPACITÀ DI INTERPRETARE IL PROPRIO RUOLO COME SVINCOLATO DALLA LOGICA DEL "MANSIONISMO" E LA DISPONIBILITÀ A SVOLGERE COMPITI DIVERSI IN RELAZIONE AL MUTARE DELLE ESIGENZE PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE</p>	
	Totale (b) =

CALCOLO DELLA MEDIA

$$b \text{ _____ } / 4 = B = \text{.....}$$

Riepilogo valutazione:

(la valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area):

	PESO
VALUTAZIONE RISULTATI (A)	40%
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE (B)	60%
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%

VALUTAZIONE FINALE	
Valutazione di sintesi della prestazione: V = _____	Andamento della prestazione rispetto ai periodi precedenti In miglioramento O Stabile O In peggioramento O

Firma del valutatore

Firma del valutato

Firma del dirigente responsabile

Osservazioni del valutatore

Osservazioni del valutato

COMUNE DI SAN DONATO DI LECCE
PROVINCIA DI LECCE

Valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali

Personale categoria C e D
senza responsabilità di posizione organizzativa

Anno di riferimento:

Valutato

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa (settore, servizio, ufficio) :

Valutatore

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa :

1 - PIANO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi assegnati	Peso %	Tipo di obiettivo	Peso % del singolo obiettivo	Misure degli obiettivi	Verifica intermedia Modifica obiettivi	Valutazione finale	Valutazione sintetica (da 1 a 3)	Punteggio finale ponderato
AREA OBIETTIVI COMUNI	% AREA OBIETTIVI COMUNI (da esprimere unicamente in caso di mix di obiettivi comuni ed individuali)							
1.								
2.								
3.								
AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI	% AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI (da esprimere unicamente in caso di mix di obiettivi comuni ed individuali)							
1.								
2.								
3.								
	Totale pesi obiettivi 100%	Totale 100%						Valutazione di sintesi (A)

2 - PIANO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

<i>Competenze</i>	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
<p>1. Operare al servizio dei clienti interni / esterni</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE SECONDO UNA LOGICA DI SERVIZIO VERSO I CLIENTI INTERNI O ESTERNI. IMPLICANTE L'ATTENZIONE E LA SENSIBILITÀ ALLE RAGIONI DI COLORO CHE FRUISCONO DEL SERVIZIO E LA DISPONIBILITÀ PER MODALITÀ DI LAVORO CHE VALORIZZINO LA LOGICA DI SERVIZIO</p>	
<p>2. Operare con elevate capacità tecnico-professionali</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE UTILIZZANDO AL MEGLIO IL PROPRIO PATRIMONIO DI CONOSCENZE E L'ABILITÀ TECNICO-PROFESSIONALI E DI TRADURRE IN SOLUZIONI TECNICO - OPERATIVE LE CONDIZIONI ESPRESSE DAI RESPONSABILI E DI RISOLVERE I PROBLEMI TECNICO - OPERATIVI. IMPLICA LA DISPONIBILITÀ AD OPERARE CON ELEVATI LIVELLI DI INVESTIMENTO PERSONALE, COINVOLGIMENTO PROFESSIONALE E LA DISPONIBILITÀ PER L'APPRENDIMENTO CONTINUATO</p>	
<p>3. Operare con autonomia ed iniziativa nel rispetto delle regole e delle disposizioni</p> <p>CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I NORMALI PROBLEMI LEGATI ALL'OPERATIVITÀ, DI SELEZIONARE QUELLI DI RILEVANZA TALE DA RICHIEDERE L'ATTENZIONE DEL RESPONSABILE E DIMOSTRARE INIZIATIVA NELLA REALIZZAZIONE DEL LAVORO ASSEGNATO</p>	
<p>4. Svolgere compiti diversi</p> <p>È LA CAPACITÀ DI OPERARE PROFICUAMENTE IN CONTESTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI DIFFERENZIATI E DI SUPPORTARE GLI INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE CONTRIBUENDO A SUPERARE INERZIE E RESISTENZE. IMPLICA LA CAPACITÀ DI INTERPRETARE IL PROPRIO RUOLO COME SVINCOLATO DALLA LOGICA DEL "MANSIONISMO" E LA DISPONIBILITÀ A SVOLGERE COMPITI DIVERSI IN RELAZIONE AL MUTARE DELLE ESIGENZE PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE</p>	
	Totale = (b) =

CALCOLO DELLA MEDIA

$$b \text{ _____ } / 4 = B = \text{.....}$$

Riepilogo valutazione:

(la valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area):

	PESO
VALUTAZIONE RISULTATI (A)	40%
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE (B)	60%
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%

VALUTAZIONE FINALE	
Valutazione di sintesi della prestazione: V = _____	Andamento della prestazione rispetto ai periodi precedenti In miglioramento <input type="radio"/> Stabile <input type="radio"/> In peggioramento <input type="radio"/>

Firma del valutatore

Firma del valutato

Firma del dirigente responsabile

Osservazioni del valutatore

Osservazioni del valutato

COMUNE DI SAN DONATO DI LECCE
PROVINCIA DI LECCE

Valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali

Personale categoria D
con responsabilità di posizione organizzativa

Anno di riferimento:

Valutato

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa (settore, servizio, ufficio) :

Valutatore

Cognome e nome :

Categoria:

Collocazione organizzativa :

1 - VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Obiettivi strategici							
Obiettivi di miglioramento della gestione							
Valutazione da parte degli utenti							

1 - PIANO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi individuali assegnati (peso 100%)	Tipo di obiettivo	Peso%	Misure degli obiettivi	Verifica intermedia modifica obiettivi	Valutazione finale	Valutazione sintetica (da 1 a 3)	Punteggio finale ponderato
1.							
2.							
3.							
4.							
		Totale pesi 100%					Valutazione di sintesi (A)

2 - PIANO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

<i>Competenze</i>	Valutazione sintetica (da 1 a 3)
<p>1. Ricercare l'innovazione e sostenerla</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE FORNENDO IL PROPRIO CONTRIBUTO ALLE VARIE SOLUZIONI TECNICHE DI SERVIZIO, DI MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI DI LAVORO, DI INTERPRETARE NORME E REGOLE IN MODO COSTRUTTIVO TALE DA ATTENUARE IL QUADRO DEI VINCOLI DI ATTIVITÀ, DI SOSTENERE IN MODO COSTRUTTIVO LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO ATTIVATE. IMPLICA LA SENSIBILITÀ NECESSARIA PER IL SUPERAMENTO DI SCHEMI E POSIZIONI CONSOLIDATE E LA VALORIZZAZIONE DEGLI ASPETTI POSITIVI DEL CAMBIAMENTO, APPLICARE IN MODO CORRETTO LE REGOLE E LA METODOLOGIA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI</p>	
<p>2. Porre al centro del proprio lavoro il cliente interno o esterno</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE ORIENTANDO IL PROPRIO CONTRIBUTO PROFESSIONALE SECONDO LOGICHE DI SERVIZIO VERSO I CLIENTI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE O AI CLIENTI ESTERNI (CITTADINI) MIGLIORANDO LE CAPACITÀ DI ASCOLTO DELLE ESIGENZE DEI DESTINATARI DEL SERVIZIO, DI SVILUPPARE FORME DI SERVIZIO PERSONALIZZATE. IMPLICA DISPONIBILITÀ ALL'ASCOLTO DEI DESTINATARI DEGLI INTERVENTI, SENSIBILITÀ ED ORIENTAMENTO A CAPIRE ESIGENZE E BISOGNI DEI DESTINATARI DEL SERVIZIO.</p>	
<p>3. Essere un riferimento professionale e operare al servizio del team di lavoro</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE COLLOCANDO IL PROPRIO PATRIMONIO DI COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ A DISPOSIZIONE DEGLI ALTRI, ATTRAVERSO UNA SERIE DI MODALITÀ CHE VANNO DALL'INSEGNAMENTO TECNICO AL FORNIRE MODELLI DI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E DI INTEGRARE IL PROPRIO CONTRIBUTO ALL'INTERNO DEL TEAM DI LAVORO SECONDO IL RUOLO PROFESSIONALE POSSEDUTO. IMPLICA SENSIBILITÀ PER LA FINALIZZAZIONE DEL PROPRIO CONTRIBUTO AL RISULTATO COMPLESSIVO DELLA SQUADRA (INTESA COME GRUPPO, UNITÀ, SERVIZIO), LA CONSAPEVOLEZZA E L' "ORGOGGIO PROFESSIONALE" DELL'IMPORTANZA DEL PROPRIO CONTRIBUTO AL RISULTATO COMPLESSIVO DELLA SQUADRA.</p>	
<p>4. Semplificare le soluzioni, assumersi il rischio delle decisioni nel proprio ambito di azioni, puntare al risultato</p> <p>CAPACITÀ DI OPERARE PRIVILEGIANDO, A PARITÀ DI CONTENUTO QUALITATIVO E DI COSTI, LE SOLUZIONI TECNICHE E/O LE DECISIONI PIÙ SEMPLICI (IN QUANTO PIÙ ECONOMICHE E PIÙ AFFIDABILI IN TERMINI DI RISULTATO), DI SOSTENERE, IN MODO ATTIVO E DETERMINATO, LE SCELTE EFFETTUATE ANCHE IN SITUAZIONI DI INCERTEZZA ASSUMENDOSI LA RESPONSABILITÀ DELLE CONSEGUENZE, DI FINALIZZARE LA PROPRIA ATTIVITÀ AL RISULTATO MEDIANTE L'UTILIZZO OTTIMALE DELLE RISORSE ASSEGNATE. IMPLICA LA SENSIBILITÀ PER MODALITÀ DI LAVORO ORIENTATA AL RISULTATO E CONSAPEVOLEZZA DEI MARGINI DI RISCHIO IMPLICITI IN QUALSIASI DECISIONE.</p>	
<p>5. Migliorare la propria capacità professionale e apprendere continuamente</p> <p>CAPACITÀ DI MIGLIORARE LE PROPRIE COMPETENZE PROFESSIONALI IN RELAZIONE A: PROGRAMMAZIONE E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ, RISPETTO DEI TEMPI, SENSIBILITÀ ECONOMICA (ATTENZIONE E COSTI - BENEFICI, EFFICIENZA / QUALITÀ, RISORSE / RISULTATI), OTTIMIZZAZIONE DELLE CONDIZIONI ORGANIZZATIVE DEL CONTESTO ANCHE ATTRAVERSO L'ESERCIZIO DELLA DELEGA E DELLA CREAZIONE DI UN CLIMA ORGANIZZATIVO POSITIVO, SENSIBILITÀ AL MIGLIORAMENTO DELLE QUALITÀ E DEI COSTI DEL PROCESSO DI LAVORO IN CUI SI OPERA. IMPLICA LA DISPONIBILITÀ NECESSARIA PER L'APPRENDIMENTO CONTINUO (CURIOSITÀ ED UMILTÀ PROFESSIONALE) E L'ATTENZIONE VERSO COMPONENTI DELLA PROFESSIONALITÀ TROPPO SPESSO TRASCURATI.</p>	

CALCOLO DELLA MEDIA

$$b \text{ _____ } / 5 = B = \text{.....}$$

Riepilogo valutazione:

(la valutazione complessiva è definita secondo il seguente schema che tiene conto dei punteggi assegnati ad ogni area e del peso di ciascuna area):

VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PESO 10%
VALUTAZIONE RISULTATI (A)	45%
VALUTAZIONE CAPACITA' COMPETENZE (B)	45%
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%

VALUTAZIONE FINALE	
Valutazione di sintesi della prestazione: V = _____	Andamento della prestazione rispetto ai periodi precedenti In miglioramento O Stabile O In peggioramento O

Firma del valutatore

Firma del valutato

Firma del dirigente responsabile

Osservazioni del valutatore

Osservazioni del valutato

COMUNE DI SAN DONATO DI LECCE

**Valutazione delle prestazioni di gruppo e della
partecipazione a progetti speciali settoriali ed
intersettoriali**

Anno di riferimento

Valutato

Cognome e nome
Data di nascita

Qualifica e profilo di inquadramento
Collocazione organizzativa

“Dirigente” responsabile del progetto intersettoriale

Cognome e nome
Qualifica e profilo di inquadramento
Collocazione organizzativa
Posizione ricoperta

**SCHEDA TECNICA DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE DELLA
PARTECIPAZIONE A PROGETTI SPECIALI INTERSETTORIALI**

Valutati: tutto il personale non dirigente facente parte di gruppi di progetto intersettoriale

Valutatori: i dirigenti responsabili dei progetti intersettoriali

SCHEMA DEL CICLO DI VALUTAZIONE

**IL DIRIGENTE RESPONSABILE DEL PROGETTO
INTERSETTORIALE**

DOPO L'APPROVAZIONE DEI PROGETTI SPECIALI INTERSETTORIALI	EFFETTUA I COLLOQUI DI VALUTAZIONE CON I COMPONENTI DEL GRUPPO DI PROGETTO DEFINISCE GLI OBIETTIVI DI PARTECIPAZIONE AL GRUPPO DI PROGETTO TRASMETTE COPIA DELLE SCHEDE AL NUCLEO DI VALUTAZIONE
A META' DELLA DURATA DEL PROGETTO	ESAMINA CON I COMPONENTI DEL GRUPPO L'ANDAMENTO DELLA PRESTAZIONE
CONCLUSIONE DEL PROGETTO	EFFETTUA IL COLLOQUIO FINALE DI VALUTAZIONE REDIGE UNA RELAZIONE SULLA CONCLUSIONE DEL PROGETTO TRASMETTE LE RELAZIONI E L'ORIGINALE DELLE SCHEDE AL NUCLEO DI VALUTAZIONE