



COMUNE DI MACERATA FELTRIA

PROVINCIA DI PESARO E URBINO

C O P I A

<input checked="" type="checkbox"/>	Affissa all'Albo Pretorio il 18/11/2011 al nr. 512
<input type="checkbox"/>	Comunicata ai Capigruppo Consiliari il 18/11/2011 nr. Prot. _____

APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE E DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI MACERATA FELTRIA.

Nr. Progr. **76**

Data **29/10/2011**

Seduta NR. **28**

L'anno **DUEMILAUNDICI** questo giorno **VENTINOVE** del mese di **OTTOBRE** alle ore **11:00** convocata con le prescritte modalità, nella solita sala delle adunanze si è riunita la Giunta Comunale.

Fatto l'appello nominale risultano:

Cognome e Nome	Carica	Presente
ARCANGELI LUCIANO	SINDACO	S
COSTANTINI ORIANO	VICESINDACO	S
GORGOLINI NICOLA	ASSESSORE	N
BRISIGOTTI ANDREA	ASSESSORE	S
GUERRA ROBERTO	ASSESSORE	S
Totale Presenti: 4		Totale Assenti: 1

Assenti giustificati i signori:

GORGOLINI NICOLA

Assenti non giustificati i signori:

Nessun convocato risulta assente ingiustificato

Partecipa il VICE SEGRETARIO COMUNALE del Comune, D.ssa CORBELLOTTI SARA.

In qualità di SINDACO, il Sig. ARCANGELI LUCIANO assume la presidenza e, constatata la legalità della adunanza, dichiara aperta la seduta invitando la Giunta a deliberare sull'oggetto sopra indicato.

OGGETTO:

APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE E DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI MACERATA FELTRIA.

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

Visto il D. Lgs. N. 150 del 27/10/2009 recante "Attuazione della Legge n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", che detta una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro delle pubbliche amministrazioni, intervenendo in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale delle stesse, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza pubblica e di responsabilità disciplinare;

Visti, in particolare, del citato decreto legislativo:

- l'art. 3 che fissa i principi generali cui ogni amministrazione dovrà ispirarsi per la misurazione e la valutazione della performance dei propri dipendenti con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;
- l'art. 7 che precisa che le amministrazioni hanno l'obbligo di adottare, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance";
- gli articoli 8 e 9 che individuano, rispettivamente, gli ambiti di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale;
- l'art. 12 che definisce i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e di valutazione delle performance organizzativa ed individuale dei dipendenti, ossia la Civit (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità), l'OIV (Organismo indipendente di valutazione), l'organo di indirizzo politico-amministrativo ed i dirigenti di ciascuna amministrazione;
- gli articoli 18 e 19 sui criteri e le modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance e sui criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale dirigenziale e non;

Richiamata, per quanto sopra, la necessità di uniformare l'ordinamento dell'ente al nuovo corpo normativo al fine di assicurare l'operatività del sistema;

Ricordato che con deliberazione di C.C. n. 21 del 17/09/1997 si stabilivano i criteri generali per l'adozione del Regolamento degli uffici e dei servizi, che si è ritenuto di non adeguare in quanto già in linea con le disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009;

Rilevato che i principi ispiratori della riforma, per quanto attiene agli Enti Locali Territoriali, possono essere sintetizzati come segue:

- in sede di prima attuazione del D. Lgs. 150/2009 il sistema della performance è definito ed adottato in via formale in modo da assicurarne l'operatività a decorrere dall'esercizio 2011;
- la definizione del sistema rientra nella competenza degli organismi di valutazione;
- l'adozione del sistema spetta all'organo d'indirizzo politico-amministrativo che lo adotta con apposito provvedimento;
- il sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale;

Richiamato il Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 34/2000 e s.m.i. e richiamati dello stesso nello specifico, così come modificati con deliberazione di G.C. n. 10 del 22/02/2011, l'articolo 45 "Nucleo di valutazione", cui sono attribuite le funzioni proprie dell'O.I.V., e l'articolo 46 sul "Ciclo della Performance";

Atteso che con deliberazione di C.C. n. 29 del 27/06/2011, per dare concreta attuazione alle norme del titolo II del D. Lgs. n. 150/2010, ed in particolare all'art. 7 sopra menzionato, nonché per assicurare la realizzazione dell'attività del controllo interno previsto dall'art. 147, comma 1, lettera c), del D. Lgs. n. 267/2000 si stabiliva di aderire all' Ufficio Unico Associato Montefeltro – ente capofila Comunità Montana Montefeltro per il servizio del Nucleo di Valutazione;

Visti i manuali elaborati dal Nucleo di Valutazione associato – *allegati al presente atto per farne parte integrante e sostanziale* - che rappresentano la proposta di "Sistema di valutazione e misurazione delle performance individuale" da adottare, fermi i principi generali, per il processo di valutazione del personale dipendente (*allegato A*) e del personale responsabile del Comune di Macerata Feltria (*allegato B*) ;

Considerato che l'esigenza di condividere con il Nucleo di Valutazione associato tali metodologie, ha comportato un impegno temporale, per gli Enti aderenti all'Ufficio Unico Associato Montefeltro, che si è protratto sino al mese di novembre 2011;

Che, consequenzialmente, al fine di salvaguardare il principio della conoscenza dei valutati delle regole valutative all'inizio dell'anno, quale norma transitoria ed esclusivamente per l'esercizio 2011 si ritiene:

- di approvare i Manuali di Valutazione aggiornati secondo le disposizioni del D. Lgs. n. 150/2010;
- di congelare le seguenti aree valutative dei Manuali di Valutazione in oggetto:
 - per i Responsabili: il contributo alla performance dell'intero Ente e la performance del proprio settore;
 - per i Collaboratori: gli obiettivi e la qualità del contributo all'unità organizzativa di appartenenza;
- di considerare le seguenti aree valutative dei Manuali di Valutazione in oggetto:
 - per i Responsabili: gli obiettivi ed i comportamenti;
 - per i Collaboratori: i comportamenti;

- di considerare per quanto concerne i comportamenti quelli già individuati nei precedenti sistemi di valutazione, con le stesse metodologie valutative;
- di considerare per quanto concerne gli obiettivi le stesse metodologie valutative dei precedenti sistemi di valutazione;

Ritenuto, invece, per quanto riguarda l'anno 2012 di applicare integralmente i due Manuali di Valutazione del personale dipendente (collaboratori e responsabili) come sopra meglio specificati;

Dato atto che a seguito dell'emanazione del D. Lgs n. 141/2011 le fasce di merito, introdotte per gli enti locali dall'art. 31, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2010, vengono sospese sino alla nuova contrattazione collettiva nazionale, mentre nei comuni con un numero di dipendenti inferiore a 15 non trovano comunque applicazione secondo quanto previsto dalla nuova formulazione dell'art. 19, comma 6, dello stesso D. Lgs. n. 150/2010;

Visto l'art. 48, terzo comma, del D.Lgs. 267/2000 per quanto attiene la competenza all'adozione del presente atto;

PROPONE

- 1) di adottare, per i motivi esposti in premessa, il Sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti del Comune di Macerata Feltria contenuto nei manuali allegati alla presente deliberazione quale parte integrante e sostanziale:
 - *allegato A)* - Sistema di valutazione della performance individuale dei Dipendenti
 - *allegato B)* - Sistema di valutazione della performance individuale dei Responsabili di Settore.;
- 2) di dare atto che, al fine di salvaguardare il principio della conoscenza dei valutati delle regole valutative all'inizio dell'anno, quale norma transitoria ed esclusivamente per l'esercizio 2011, si ritiene:
 - di approvare i Manuali di Valutazione aggiornati secondo le disposizioni del D. Lgs. n. 150/2010;
 - di congelare le seguenti aree valutative dei Manuali di Valutazione in oggetto:
 - per i Responsabili: il contributo alla performance dell'intero Ente e la performance del proprio settore;
 - per i Collaboratori: gli obiettivi e la qualità del contributo all'unità organizzativa di appartenenza;
 - di considerare le seguenti aree valutative dei Manuali di Valutazione in oggetto:
 - per i Responsabili: gli obiettivi ed i comportamenti;
 - per i Collaboratori: i comportamenti;
 - di considerare per quanto concerne i comportamenti quelli già individuati nei precedenti sistemi di valutazione, con le stesse metodologie valutative;

- di considerare per quanto concerne gli obiettivi le stesse metodologie valutative dei precedenti sistemi di valutazione;
- 2) di dare atto, invece, che per quanto riguarda l'anno 2012 si applicheranno integralmente i due Manuali di Valutazione del personale dipendente (collaboratori e responsabili) come sopra meglio specificati;
- 3) di informare della presente deliberazione le OO.SS. territoriali ed aziendali, il Nucleo di Valutazione associato e tutti i dipendenti del Comune di Macerata Feltria;
- 4) di pubblicare il Sistema di valutazione in oggetto sul sito istituzionale dell'ente.

LA GIUNTA COMUNALE

Udita la proposta;

Preso atto del parere espresso dal Responsabile del Settore;

Con voti unanimi e palesi

DELIBERA

- 1) di rendere propria la suesposta proposta che qui si intende in ogni sua parte riportata.

Dopo di che,

LA GIUNTA COMUNALE

Ravvisata l'urgenza

Visto l'art. 134, comma 4 ,del D. Lgs 267/2000;

Con votazione separata, unanime e palese,

DELIBERA

- di rendere il presente atto immediatamente eseguibile.

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 76 DEL 29/10/2011

COMUNE DI MACERATA FELTRIA
PROVINCIA DI PESARO E URBINO

Il presente verbale viene approvato e sottoscritto.

IL SINDACO

F.to Sig. Luciano Arcangeli

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

F.to D.ssa Sara Corbellotti

ATTESTATO DI PUBBLICAZIONE

Si attesta che copia della presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio di questo comune per 15 giorni consecutivi dal **18/11/2011** al **03/12/2011**.

- Viene contestualmente comunicata alla Prefettura.
- Viene contestualmente comunicata ai Capigruppo Consiliari.

Macerata Feltria, li 18/11/2011

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

F.to D.ssa Sara Corbellotti

È copia conforme all'originale.

Macerata Feltria, li 18/11/2011

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

D.ssa Sara Corbellotti

Si certifica che la presente deliberazione:

- E' DIVENUTA ESECUTIVA IL** _____ per decorrenza dei termini ai sensi di legge.
- E' stata dichiarata **IMMEDIATAMENTE ESEGUIBILE** (ai sensi dell'art. 134 - comma 4° - D.Lgs. 18 agosto 2000, N. 267);

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

Macerata Feltria, li _____

D.ssa Sara Corbellotti

INVIO AL DIFENSORE CIVICO

La presente deliberazione è stata inviata al Difensore Civico su richiesta dei Consiglieri in data _____,
Prot. n. _____.

Macerata Feltria, li _____

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

F.to D.ssa Sara Corbellotti

ESITO DEL CONTROLLO

La presente deliberazione è divenuta esecutiva:

- per decorrenza dei termini di cui all'Art. 127, comma 2, del D.Lgs. 18.08.2000 n. 267, in data _____
- per l'esame favorevole del Difensore Civico comunicato con nota n. _____

NON SONO STATI RISCONTRATI VIZI DI LEGITTIMITA'.

COMUNE DI MACERATA FELTRIA

PROVINCIA DI PESARO E URBINO

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Delibera nr. **76**

Data Delibera **29/10/2011**

OGGETTO

APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE E DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI MACERATA FELTRIA.

PARERI DI CUI ALL' ART. 49, COMMA 1 D.Lgs. 267/2000

IL
RESPONSABILE
DEL SETTORE

Per quanto concerne la REGOLARITA' TECNICA esprime parere :
FAVOREVOLE

Data 29/10/2011

IL RESPONSABILE DEL SETTORE I
F.to Francesca Giovagnoli



COMUNE DI MACERATA FELTRIA

Via G. Antimi, n. 14

61023 Macerata Feltria (PU)

DELEGATO ALLA DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 76 DEL
29/10/2011

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

Approvato con la deliberazione di G.C. n. 76 del 29/10/2011

MANUALE PER LA VALUTAZIONE



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

INDICE

- **Finalità della valutazione** **Pag. 3**
- **Oggetto della valutazione** **Pag. 4**
- **Metodologia di valutazione** **Pag. 6**
- **Soggetti preposti alla valutazione** **Pag. 12**
- **Strumenti della valutazione** **Pag. 13**
- **Tempistica della valutazione** **Pag. 14**
- **Comunicazione della valutazione** **Pag. 15**
- **Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio** **Pag. 16**
- **Errori da evitare nella valutazione** **Pag. 17**

Appendice:

- Progressioni economiche** **Pag. 19**
- Bonus annuale delle eccellenze** **Pag. 19**
- Premio annuale per l'innovazione** **Pag. 20**
- Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale** **Pag. 20**

Allegato:

- Scheda di valutazione** **Pag. 22**



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Dipendenti persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione degli incentivi di produttività

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dipendenti è il raggiungimento degli obiettivi programmati e del contributo assicurato alla performance del servizio e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere di gruppo e / o individuali e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO
DEL RISULTATO E ALLA PERFORMANCE DEL SERVIZIO DI
APPARTENENZA**

L'apporto individuale prenderà in considerazione il contributo fornito dal dipendente al proprio servizio di appartenenza sia nel raggiungimento degli obiettivi/risultati che nella realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- la conoscenza tecnico-operativa

intesa come l'insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio.

- l'organizzazione

intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di realizzare gli stessi e di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- l'integrazione



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al Cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e / o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi).

*Per quanto concerne l'**apporto individuale**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato.*

Per l'**apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi** l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

Per l'**apporto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (attività istituzionale) l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

Il ***punteggio della valutazione dell'apporto individuale*** è dato dalla media delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto (punteggio medio apporto).

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per*



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:

- **Conoscenza tecnico-operativa**

(insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa limitata ad alcune attività svolte

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività del servizio

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio anche ad altre attività del servizio stesso

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio e alle altre attività del servizio stesso, anche alle attività del settore di appartenenza del servizio.

- **Organizzazione**

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di realizzare gli stessi e di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

- **Innovazione**

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

- **Integrazione**

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

- **Orientamento al Cliente**

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il Responsabile può applicare delle % di ponderazione alle diverse tipologie di competenze. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare le competenze che il Responsabile considera cruciali per le funzioni assegnate o soggette a miglioramento. Il totale dei pesi deve essere pari al 100%.

Il ***punteggio della valutazione delle competenze*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche sulle competenze stesse.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il **punteggio finale della valutazione della performance individuale** è dato dalla media dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni relative:

- al raggiungimento degli obiettivi,
- alla qualità del contributo assicurato da ciascun Dipendente alla performance del servizio,
- alle competenze.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il Responsabile del Settore di riferimento del Dipendente.

I Responsabili del Settore ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.



STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi e dell'apporto individuale dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, individuali e / o di gruppo, gli indicatori di risultato, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito; per la sezione relativa all'apporto individuale: le due tipologie di apporto (obiettivi, attività istituzionale), la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti dalla quale si evince le competenze considerate, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori valutativi (obiettivi – apporto individuale - competenze), il punteggio totale, il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

Il Responsabile comunica ai Dipendenti di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi definitivi dell'anno e i criteri cui si informerà la valutazione della performance individuale, formalizzando questo momento in modo tale da essere certo che il Dipendente ne sia venuto a conoscenza.

Possono essere definiti anche obiettivi diversi/aggiuntivi rispetto agli obiettivi del Peg.

I Responsabili, sulla base delle proprie valutazioni infrannuali, avvertono in forma scritta o in forma orale verbalizzata, i Dipendenti per i quali si profilano criticità, indicandone le ragioni essenziali.

I Responsabili elaborano, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunicano al dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il Responsabile, se ritenuto necessario e in ogni caso qualora si presentino delle criticità, infrannualmente e / o in fase di valutazione finale accompagna la verifica / valutazione con un colloquio con il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento per risolvere eventuali criticità.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (produttività) nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro applicazione, o per gli Enti con un numero di Dipendenti in servizio non superiori a 15 avviene:

- dividendo il fondo destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale per la sommatoria dei prodotti fra i parametri di categoria del Personale e le valutazioni finali dei Dipendenti, con punteggio non inferiore a 5,
- moltiplicando il risultato ottenuto per ciascun singolo prodotto fra il parametro di categoria e la valutazione finale del Personale, con punteggio non inferiore a 5.

Le eventuali economie concorrono esclusivamente a incrementare il fondo dell'esercizio successivo.

Nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce, o di non attuazione in presenza di un numero di Dipendenti in servizio non superiore a 15, deve essere garantita in ogni caso l'applicazione del principio di differenziazione del merito.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone:** basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza:** formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità:** basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio:** basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **la proiezione:** basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto:** basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale:** formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

- **la memoria:** basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.

- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

APPENDICE

PROGRESSIONI ECONOMICHE

La scheda relativa alla valutazione della performance individuale sarà utilizzata in occasione delle progressioni orizzontali economiche.

Nello specifico, ai fini della determinazione delle progressioni orizzontali economiche si farà riferimento alla media triennale delle valutazioni dell'apporto individuale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) e delle competenze.

APPENDICE

BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Responsabile e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE

PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Responsabili e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

APPENDICE

ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE E DI CRESCITA PROFESSIONALE



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei Dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

*Allegato al manuale per la valutazione
approvato con deliberazione di GC n. 76/2011*

SCHEDA DI VALUTAZIONE
del personale dipendente



COMUNE DI MACERATA FELTRIA

Via G. Antimi, n. 14

61023 Macerata Feltria (PU)

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N.

76 DEL 29/10/2011

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE RESPONSABILE DI SETTORE**

Approvato con deliberazione della G.C. n. 76 del 29/10/2011

MANUALE PER LA VALUTAZIONE



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

INDICE

• Finalità della valutazione	Pag. 3
• Oggetto della valutazione	Pag. 4
• Metodologia di valutazione	Pag. 6
• Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 12
• Strumenti della valutazione	Pag. 13
• Tempistica della valutazione	Pag. 14
• Comunicazione della valutazione	Pag. 15
• Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 16
• Errori da evitare nella valutazione	Pag. 17

Appendice:

Bonus annuale delle eccellenze	Pag. 19
Premio annuale per l'innovazione	Pag. 19
Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Pag. 20

Allegato:

Scheda di valutazione	Pag. 21
-----------------------	---------



FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Responsabili di Settore persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Responsabili, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione dell'indennità di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Responsabili di Settore è il raggiungimento degli obiettivi programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Responsabili sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA

La valutazione riguarda la qualità del contributo fornito dal Responsabili di Settore alla performance dell'intero Ente.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- l'organizzazione

intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- l'integrazione

intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

- l'orientamento al Cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e/o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

- la valutazione dei propri Collaboratori

intesa come la capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che il Comune ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi** l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

*Per quanto concerne la **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Bassa qualità del contributo
- **da 3 a 8** – Media qualità del contributo
- **da 9 a 10** – Alta qualità del contributo

Il ***punteggio della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura*** è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

*Per quanto concerne la **performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Performance bassa
- **da 3 a 8** – Performance media
- **da 9 a 10** – Performance alta



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Il **punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità** è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Responsabili sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:*

- **Organizzazione**

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

- **Innovazione**

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale).

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

- **Integrazione**

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

- **Orientamento al Cliente**

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

- **Valutazione dei propri Collaboratori**

(capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il ***punteggio della valutazione delle competenze*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il ***punteggio finale della valutazione della performance individuale*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo alla performance generale della struttura, performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e competenze) e le relative valutazioni numeriche.

In caso di assenza dei pesi % delle singole aree valutative, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole aree valutative e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle aree stesse.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Sindaco supportato dalle attività dal Nucleo di Valutazione.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Il Nucleo di Valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Responsabili, valutazione dei Responsabili colleghi, valutazione dei Collaboratori del Responsabile valutato, ...) che ritiene opportuno ricevere.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (*riportata in allegato*).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura: la valutazione numerica / punteggio attribuito; per la sezione inerente alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: la valutazione numerica / punteggio attribuito;



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, i pesi, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio delle differenti aree valutative (obiettivi – performance generale – performance ambito organizzativo - competenze), il peso, il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Responsabili implica una verifica periodica sulle aree valutative dei Responsabili stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Oltre alla verifica periodica viene realizzata una verifica finale sull'intero anno da parte del Sindaco (del Presidente per la Comunità Montana) supportato dal Nucleo di Valutazione.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Nucleo di Valutazione ed il valutato.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Il colloquio finale dell'intero anno avviene invece fra il Sindaco, supportato dal Nucleo di Valutazione, o se delegato, fra il Nucleo di Valutazione stesso ed il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, ...) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

**CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN
TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO**

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro attuazione, o per gli Enti con un numero di Responsabili in servizio non superiori a 5, avviene applicando la tabella che segue all'indennità di risultato massima riconosciuta dall'Ente di appartenenza:



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

Punteggio finale	% di indennità riconosciuta
Da 8,5 a 10	100%
Da 7,5 a 8,4	80%
Da 6 a 7,4	60%
Da 5 a 5,9	40%
Sotto 5	0%

Nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce, o di non attuazione in presenza di un numero di Responsabili in servizio non superiore a 5, deve essere garantita in ogni caso l'applicazione del principio di differenziazione del merito.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone:** basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza:** formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità:** basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio:** basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

- **la proiezione:** basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto:** basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale:** formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria:** basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.
- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;
- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;
- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

APPENDICE

BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Responsabile e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE

PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Responsabili e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

APPENDICE

ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE

E DI CRESCITA PROFESSIONALE

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei Dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.



COMUNE DI MACERATA FELTRIA
Via G. Antimi, n. 14
61023 Macerata Feltria (PU)

*Allegato al manuale per la valutazione
approvato con deliberazione di G.C. n. 76/2011*

SCHEDA DI VALUTAZIONE
del Responsabile di Settore



COMUNE DI MACERATA FELTRIA

PROVINCIA DI PESARO E URBINO

SETTORE _____

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI DIPENDENTI**

ANNO DI RIFERIMENTO

VALUTATO:

Cognome e Nome _____

Settore _____

VALUTATORE:

Cognome e Nome _____

Settore _____

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORI	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTEGGIO									
1.		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">da 0 a 2</td> <td align="center">da 3 a 7</td> <td align="center">da 8 a 10</td> </tr> <tr> <td align="center">No</td> <td align="center">Parzial.</td> <td align="center">Si</td> </tr> </table>				da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10	No	Parzial.	Si	
da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10										
No	Parzial.	Si										
2.		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">da 0 a 2</td> <td align="center">da 3 a 7</td> <td align="center">da 8 a 10</td> </tr> <tr> <td align="center">No</td> <td align="center">Parzial.</td> <td align="center">Si</td> </tr> </table>				da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10	No	Parzial.	Si	
da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10										
No	Parzial.	Si										
3.		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">da 0 a 2</td> <td align="center">da 3 a 7</td> <td align="center">da 8 a 10</td> </tr> <tr> <td align="center">No</td> <td align="center">Parzial.</td> <td align="center">Si</td> </tr> </table>				da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10	No	Parzial.	Si	
da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10										
No	Parzial.	Si										
4.		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">da 0 a 2</td> <td align="center">da 3 a 7</td> <td align="center">da 8 a 10</td> </tr> <tr> <td align="center">No</td> <td align="center">Parzial.</td> <td align="center">Si</td> </tr> </table>				da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10	No	Parzial.	Si	
da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10										
No	Parzial.	Si										
5.		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">da 0 a 2</td> <td align="center">da 3 a 7</td> <td align="center">da 8 a 10</td> </tr> <tr> <td align="center">No</td> <td align="center">Parzial.</td> <td align="center">Si</td> </tr> </table>				da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10	No	Parzial.	Si	
da 0 a 2	da 3 a 7	da 8 a 10										
No	Parzial.	Si										

Punteggio Totale Obiettivi (A)

N. Obiettivi (B)

Punteggio Medio Obiettivi (A/B)

VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Contributo assicurato al raggiungimento del risultato/obiettivi

Basso	Medio	Alto	
da 1 a 2	da 3 a 8	da 9 a 10	

Contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza

Basso	Medio	Alto	
da 1 a 2	da 3 a 8	da 9 a 10	

Punteggio Totale Apporti

N. Apporti

Punteggio Medio Apporto Individuale

AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

FATTORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)	PUNTEGGIO (A*B)
1. CONOSCENZA TECNICO-OPERATIVA	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività		1 2 3	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa limitata ad alcune attività svolte		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività del servizio		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio anche ad altre attività del servizio stesso		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio e alle altre attività del servizio stesso, anche alle attività del settore di appartenenza del servizio		9 9,5 10	
2. ORGANIZZAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine		9 9,5 10	
3. INNOVAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori		9 9,5 10	
4. INTEGRAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività		9 9,5 10	
5. ORIENTAMENTO AL CLIENTE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno o esterno		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno		9 9,5 10	
Peso Totale Competenze	<input type="text" value="100%"/>	Punteggio Totale Competenze	<input type="text"/>



COMUNE DI MACERATA FELTRIA

PROVINCIA DI PESARO E URBINO

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI RESPONSABILI**

ANNO DI RIFERIMENTO

VALUTATO:

Cognome e Nome

Settore

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)	PUNTEGGIO (A*B)			
1. _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td align="center">da 0 a 2 No</td> <td align="center">da 3 a 7 Parzial.</td> <td align="center">da 8 a 10 Si</td> </tr> </table>	da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	<input type="text"/>
da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si					
2. _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td align="center">da 0 a 2 No</td> <td align="center">da 3 a 7 Parzial.</td> <td align="center">da 8 a 10 Si</td> </tr> </table>	da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	<input type="text"/>
da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si					
3. _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td align="center">da 0 a 2 No</td> <td align="center">da 3 a 7 Parzial.</td> <td align="center">da 8 a 10 Si</td> </tr> </table>	da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	<input type="text"/>
da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si					
4. _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td align="center">da 0 a 2 No</td> <td align="center">da 3 a 7 Parzial.</td> <td align="center">da 8 a 10 Si</td> </tr> </table>	da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	<input type="text"/>
da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si					
5. _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td align="center">da 0 a 2 No</td> <td align="center">da 3 a 7 Parzial.</td> <td align="center">da 8 a 10 Si</td> </tr> </table>	da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	<input type="text"/>
da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si					
Punteggio Totale Obiettivi				<input type="text"/>			

VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10

Punteggio qualità contributo alla performance generale

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RELATIVA ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITA'

Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10

Punteggio performance ambito organizzativo

FATTORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)	PUNTEGGIO (A*B)
1. ORGANIZZAZIONE			
Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine		9 9,5 10	
2. INNOVAZIONE			
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori		9 9,5 10	
3. INTEGRAZIONE			
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività		9 9,5 10	
4. ORIENTAMENTO AL CLIENTE			
Il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno o esterno		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno		9 9,5 10	
5. VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI			
Il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)		1 2 3	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori		4 4,5 5	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori		6 6,5 7	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore		7,5 8 8,5	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori		9 9,5 10	

Peso Totale Competenze Punteggio Totale Competenze

