

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA “*PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E
INDIVIDUALE*”**

DEL COMUNE DI MODUGNO

(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)

Triennio 2013/2015

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della “**Performance organizzativa e individuale**” del Comune di Modugno.

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 47 del 23/12/2013

Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

L’articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è attribuita dal Comune di Modugno all’Organismo Indipendente di Valutazione.

L’Amministrazione Comunale di Modugno si è impegnata nel processo di recepimento ed applicazione dei principi di contenuti nel D.Lgs. n. 150/2009 (c.d. Decreto Brunetta), in materia di “ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, con specifico riferimento agli articoli 16, 31 e 74 che delineano le norme direttamente applicabili agli enti locali, e quelle che costituiscono principi generali, attuativi dell’articolo 97 della Costituzione, e come tali da recepire nei propri regolamenti pur nel solco dell’autonomia ordinamentalmente riconosciuta.

Con deliberazione di Consiglio Comunale n. 59 del 14/10/2011, il Consiglio comunale ha definito gli indirizzi ai quali la Giunta Comunale deve attenersi nell’adeguamento del Regolamento per l’ordinamento degli Uffici e dei Servizi, ai principi introdotti dal D.Lgs. n. 150/2009 (Decreto Brunetta), prevedendo che tale percorso potrà avvenire anche in più fasi di cui la prima dovrà essere finalizzata alla disciplina del ciclo di gestione delle *performance* e del connesso sistema di misurazione e valutazione, compresi gli istituti premiali per il personale ad essa collegati.

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 71 del 27/04/2012 è stato approvato il regolamento per il recepimento dei principi in tema di gestione del ciclo della *performance* organizzativa.

Con successiva deliberazione di Giunta Comunale n. 35 del 14/04/2013, esecutiva a norma di legge, è stata approvata la nuova struttura organizzativa del Comune di Modugno, con i seguenti allegati:

- a) Progetto di riorganizzazione;
- b) Regolamento dell’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;
- c) Organigramma generale e dotazione organica;
- d) Piano Finanziario – riepilogo costi;
- e) Sistema dei Profili Professionali;

f) Regolamento dell'area delle Posizioni Organizzative e sistemi di graduazione.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance individuale* – nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto, alla luce delle direttive adottate dalla “Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT)” di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010 e n. 1 del 5 gennaio 2012, nonchè sulla base delle linee guida dell'ANCI – individua:

- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo manageriale esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- il sistema di misurazione e valutazione della *performance individuale*.

1. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

1. Su proposta dell'Organismo di Valutazione, si provvede annualmente alla misurazione e valutazione della *performance* individuale, riferita ai titolari di posizione organizzativa in conformità ai criteri che seguono:

La *performance* organizzativa sarà misurata sugli obiettivi assegnati a ciascun settore operativo, avendo a riferimento gli ambiti di cui all'articolo 8 del D.leg.vo 150/09, meglio specificati nel presente sistema di misurazione e valutazione delle *performance*.

la *performance* individuale dei Responsabili dei Servizi incaricati di posizione organizzativa, sarà misurata:

- a) in base agli obiettivi assegnati al Servizio di appartenenza, con una incidenza del 40%
 - b) sulla *performance* degli obiettivi individuali, con una incidenza del 20%
 - c) sui comportamenti e capacità manageriali, con particolare riguardo alla capacità di valutare i propri collaboratori e di assicurare condizioni di benessere organizzativo e pari opportunità con una incidenza del 40%
 - d) in ipotesi di mancata assegnazione di obiettivi individuali, l'incidenza della *performance* del Servizio è elevata al 60%
2. Il personale è valutato, per la *performance* dell'anno precedente, entro trenta giorni dall'approvazione da parte della Giunta Comunale della Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*. La Relazione sulla *performance*, sarà predisposta secondo le linee guida della CIVIT approvate con la Delibera n. 5/2012.
 3. I Responsabili dei Servizi, titolari di Posizione Organizzativa sono valutati dalla Giunta Comunale, su proposta dell'Organo di Valutazione. Gli altri dipendenti, sono valutati dai titolari di Posizione Organizzativa di riferimento.
 4. L'Organo di valutazione ed i titolari di Posizione Organizzativa, nell'esercizio della funzione di valutazione, tengono conto del referto di gestione, della misurazione oggettiva dei risultati conseguiti, delle circostanze che ne hanno eventualmente condizionato il raggiungimento, e dei comportamenti individuali.
 5. I titolari di Posizione Organizzativa comunicano a ciascun interessato la proposta di valutazione, prima della sua formalizzazione, motivandone le ragioni. La valutazione viene formalizzata, comunicata in forma scritta all'interessato e trasmessa per conoscenza all'Organo di Valutazione, tenendo conto delle osservazioni proposte dal valutato.
 6. I dipendenti, in caso di grave e motivato dissenso circa la valutazione ricevuta, fermo quanto previsto dall'articolo 410 del Codice di procedura civile, possono richiedere di incontrare in contraddittorio il titolare della valutazione. L'organismo di Valutazione, entro 30 giorni dalla richiesta, esperisce un tentativo di conciliazione, ma in nessun caso può modificare la valutazione già espressa senza il consenso del titolare di posizione organizzativa.

7. Gli esiti del processo di valutazione sono pubblicati sul sito istituzionale del Comune, evidenziando gli indicatori di misurazione degli obiettivi degli uffici e dei gruppi di lavoro.
8. La valutazione del Segretario Generale è di esclusiva competenza del Sindaco e sarà effettuata sulla base di appositi criteri di valutazione. La retribuzione di risultato sarà attribuita secondo quanto previsto dai medesimi criteri.

2. Criteri per la valutazione delle prestazioni dei Responsabili dei Servizi titolari di posizione organizzativa

Premessa

I contratti collettivi nazionali di lavoro per il personale hanno affiancato alla tradizionale parte fissa della retribuzione una parte variabile articolata in due componenti principali:

- a) la retribuzione di *posizione* graduata in relazione alle funzioni ricoperte ed alle responsabilità connesse alla posizione organizzativa e strutturale ricoperta da ogni titolare di Posizione Organizzativa;
- b) la retribuzione di *risultato*, legata alla valutazione delle prestazioni effettuate e dei risultati conseguiti dai singoli titolari di Posizione Organizzativa.

Nell'ambito dell'autonomia organizzativa riconosciuta, ogni Amministrazione è chiamata a strutturare e ad introdurre sistemi orientati a garantire un rapporto stretto tra retribuzione (di risultato) e responsabilità - performance.

Il metodo proposto ha per oggetto la valutazione dell'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè delle capacità, delle conoscenze e delle esperienze che i Responsabili dei Servizi titolari di Posizione Organizzativa pongono in essere per il raggiungimento degli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale assegnato. La prestazione è quindi analizzata e valutata sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, sia in relazione alle capacità e competenze espresse dai Responsabili dei Servizi titolari di Posizione Organizzativa nel periodo di riferimento.

Al fine di rendere efficace il sistema, si ritengono opportune la comunicazione e la discussione dello stesso, delle regole che lo governano e delle finalità con i Responsabili stessi.

I fattori di valutazione della prestazione

Il metodo adottato richiede la preventiva definizione dei fattori di valutazione della prestazione e l'esplicitazione, per ciascun fattore di valutazione, dei relativi parametri di apprezzamento.

I fattori di valutazione della prestazione dei Responsabili dei Servizi titolari di Posizione Organizzativa prescelti si riassumono nei seguenti:

1. Grado di conseguimento degli obiettivi ritenuti prioritari e rappresentativi degli interessi dell'Ente – *60 punti*;

2. Capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi, con particolare riferimento alla introduzione di metodologie di Customer satisfaction interne ed esterne all'Ente – *10 punti*;
3. Capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione – *10 punti*;
4. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolate fasce di merito. – *10 punti*;
5. Contributo all'integrazione degli uffici e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative – *10 punti*.

I parametri di apprezzamento e valutazione

Definiti i fattori di valutazione, si esplicitano - qui di seguito - i parametri di apprezzamento per ciascun fattore di valutazione, il punteggio massimo attribuibile ai singoli fattori di valutazione, complessivamente e per soggetto valutatore.

1. **Grado di conseguimento degli obiettivi ritenuti prioritari per l'Amministrazione e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione. A ciascun obiettivo dovrà essere assegnato il peso scaturente dalla applicazione dei seguenti parametri**

SISTEMA DI PESATURA / PRIORITA':

- Valenza STRATEGICA dell'obiettivo:
 - mantenimento 1;
 - miglioramento 2;
 - sviluppo 3;
 - innovazione 4;
- Valenza GESTIONALE dell'obiettivo:
 - bassa: 1;
 - media 2;
 - elevata 3;
- COMPLESSITA' ORGANICO-STRUTTURALE:
 - bassa 1;
 - media 2;
 - elevata 3;

Il punteggio complessivo scaturente dal peso di tutti gli obiettivi assegnati al medesimo Responsabile di servizio dovrà essere riparametrato a 60, corrispondente al punteggio massimo

assegnabile per il grado di raggiungimento degli obiettivi. In misura direttamente proporzionale andrà riparametrato il punteggio massimo assegnabile per ogni singolo obiettivo.

Valutatori: Organismo di Valutazione

Elementi di apprezzamento: grado complessivo di raggiungimento di ciascun obiettivo, espresso in termini percentuali, da applicarsi al punteggio massimo previsto.

2. Capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi.

Punteggio massimo: 10 punti

Valutatori: Organismo di Valutazione

Elementi di apprezzamento:

- a) parametri quantitativi in merito alle prestazioni erogate (30%);
- b) parametri di rendimento in rapporto a serie storiche o comparative con enti similari (30%)
- c) attivazione di sistemi di rilevazione del gradimento da parte degli utenti (40%)

3. Capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione.

Punteggio massimo: 10 punti

Valutatori: Organismo di Valutazione

Elementi di apprezzamento:

- a) Partecipazione fattiva nella predisposizione degli obiettivi, del bilancio di previsione e degli strumenti della programmazione gestionale (40%);
- b) Capacità di programmare l'attività del Servizio attraverso la partecipazione professionale, la delega, la consegna al personale assegnato di obiettivi condivisi (60%).

4. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolate fasce di merito

Punteggio massimo: 10 punti

Valutatori: Organismo di Valutazione con eventuale intervento segretario generale

Elementi di apprezzamento:

- a) puntualità degli adempimenti chiesti dall'O.I.V. (40%);
- b) capacità di applicare correttamente il sistema di valutazione del personale assegnato, compresa la differenziazione delle fasce di merito (40%).
- c) capacità di promuovere un clima di benessere organizzativo, di prevenire conflitti e promuovere pari opportunità (20%)

5. Contributo all'integrazione degli uffici ed all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative.

Punteggio massimo: 10 punti

Valutatori: Organismo di Valutazione con eventuale intervento segretario generale

Elementi di apprezzamento:

- a) capacità di collaborare con gli altri servizi (50%);
- b) capacità di rispondere positivamente alle urgenze (50%).

Il punteggio di valutazione finale totale conseguibile da ciascun Responsabile di servizio è pari a 100 punti.

Il processo

Il processo di valutazione si sviluppa nel corso del tempo tenuto conto dei fattori di valutazione e dei relativi ulteriori parametri di valutazione.

Approvato il bilancio di previsione, punto di riferimento essenziale per l'attivazione della procedura, viene predisposto il piano delle performances individuando per ciascuno degli obiettivi la valenza strategica, la complessità organico-strutturale e la valenza gestionale.

Gli obiettivi scelti esprimono i risultati attesi dai programmi e dalle attività gestionali e - per la loro funzione - devono essere specifici (non generici), misurabili (ove possibile con il ricorso ad opportuni indicatori di apprezzamento) realizzabili e tempificati.

E' competenza del segretario generale coordinare la procedura di concertazione degli obiettivi tra l'organo politico ed i Responsabili dei Servizi titolari di posizione organizzativa.

L'Organismo di Valutazione, nel corso di un colloquio individuale con ciascun Responsabile di Servizio titolare di posizione organizzativa accerta e verifica le caratteristiche di chiarezza e sinteticità degli obiettivi, procedendo, se del caso, a richiedere opportune rettifiche formali (corretta redazione del Piano degli obiettivi).

Al fine di consentire la rilevazione intermedia in ordine allo stato di avanzamento degli obiettivi i titolari di posizione organizzativa dovranno inoltrare alla struttura tecnica di supporto entro il 31 luglio dell'anno di riferimento una relazione contenente le informazioni necessarie al monitoraggio relativo alle singole schede di P.D.O. (Piano delle Performances)

L'O.I.V. procede al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione sulla base delle predette relazioni acquisite dalla struttura tecnica di supporto, anche al fine di individuare aspetti di criticità non previsti /prevedibili e adottare i correttivi più opportuni.

L'Organismo di Valutazione ha facoltà di richiedere ai titolari di posizione organizzativa la produzione di ulteriori relazioni scritte (report relativi allo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi). L'O.I.V. conduce, entro il 30 agosto con ciascun Responsabile di Servizio titolare di Posizione Organizzativa almeno un colloquio infrannuale.

Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, i titolari di posizione organizzativa procederanno alla valutazione ed autovalutazione di ciascun fattore comportamentale e professionale come indicato mediante una dettagliata relazione conclusiva da trasmettere all'O.I.V.. Le informazioni ottenute sono raccolte dalla struttura tecnica di supporto ed elaborate a cura dell'O.I.V.

L'Organismo Indipendente di Valutazione potrà, in corrispondenza di obiettivi non raggiunti o solo parzialmente raggiunti per cause esterne o leve operative non sotto il controllo del Responsabile di servizio valutato, decidere di escludere tale obiettivo dalla valutazione, riparametrando il peso degli altri obiettivi assegnati allo stesso titolare di Posizione Organizzativa.

Il personale è valutato, per la performance dell'anno precedente, entro trenta giorni dall'approvazione da parte della Giunta Comunale della Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

Il processo di valutazione si conclude con la formalizzazione della proposta di giudizio da parte dell'O.I.V. che viene trasmessa agli interessati per il tramite del segretario generale; in caso di definizione di un giudizio non condiviso, l'organo acquisisce in contraddittorio le valutazioni del Responsabile interessato che ne ha fatto istanza entro 15 giorni successivi, secondo quanto previsto dai contratti collettivi.

La proposta di valutazione finale è trasmessa al segretario generale che comunica ai titolari di posizione organizzativa le determinazioni assunte dall'O.I.V..

Al termine dell'istruttoria effettuata come innanzi, l'OIV trasmette i verbali di proposta di valutazione alla Giunta Comunale, la quale effettua l'approvazione definitiva della valutazione e dispone al responsabile del servizio di gestione del personale l'ordine di provvedere alla liquidazione del premio di risultato ai singoli titolari di posizione organizzativa.

Al titolare di posizione organizzativa che a consuntivo abbia conseguito un giudizio complessivamente positivo, è riconosciuta la retribuzione di risultato prevista dalla vigente contrattazione collettiva nazionale e decentrata, calcolata con le modalità di seguito rappresentate.

RACCORDO TRA VALUTAZIONE, ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO E FASCE DI MERITO

La valutazione, nel rispetto dei criteri e delle tabelle appresso indicate, viene espressa attraverso un punteggio compreso tra 0 e 100, cui è associato un premio (retribuzione di risultato per i dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa).

La retribuzione di risultato viene erogata attraverso la tabella di raccordo di seguito riportata.

GRIGLIA DI RACCORDO FASCE PUNTEGGIO VALUTAZIONE E PERCENTUALE (%) SU RETRIBUZIONE DI RISULTATO MASSIMA

PUNTEGGIO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Fino a 50	0%
Superiore a 50 e fino a 60	40% pari al 10,00% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 60 e fino a 65	50 % pari al 12,50% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore 65 e fino a 70	60% pari al 15,00% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 70 e fino a 75	70% pari al 18,75% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 75 fino a 80	80% pari al 20,00% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 80 e fino a 90	90% pari al 22,50% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 90 e fino a 100	100% pari al 25,00% della retribuzione di posizione percepita

Il mancato raggiungimento del punteggio minimo di 50 comporta, oltre a non consentire la corresponsione della retribuzione di risultato, anche, previa contestazione e contraddittorio, la possibilità di perdita della titolarità della posizione organizzativa.

Per i servizi in convenzione la percentuale massima erogabile sarà del 30%. La griglia di valutazione sarà disciplinata nelle convenzioni da sottoscrivere tra gli enti aderenti alla gestione associata.

3. **Criteri per la valutazione delle prestazioni del personale non titolare di funzioni dirigenziali**

FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa è effettuata di norma, salvo diversa specifica disposizione, a cadenza annuale in collegamento con il ciclo di gestione delle performances.

La valutazione è effettuata dal titolare di posizione organizzativa del Servizio di appartenenza, assicurando una corretta e uniforme applicazione della metodologia valutativa, mediante utilizzo di apposite “Schede di valutazione”, secondo le modalità e in applicazione dei criteri di cui al presente sistema.

I titolari di Posizione Organizzativa, all’inizio del periodo di valutazione, anche previo colloquio con le unità da valutare ed in coerenza con gli obiettivi assegnati, elaborerà specifici piani di lavoro, di gruppo e/o individuali, fissando i risultati attesi in termini di maggiore produttività, razionalizzazione costi, elevazione di standards qualitativi nell’espletamento delle funzioni e nella erogazione dei servizi.

Il titolare di Posizione Organizzativa effettuerà verifiche periodiche sull’andamento delle attività, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati a inizio periodo. Potrà fornire suggerimenti per una migliore focalizzazione rispetto ai risultati attesi. A conclusione del periodo, il titolare di posizione organizzativa valuterà i risultati conseguiti, considerando i fattori oggettivi, che hanno influito sulla prestazione. Compilerà quindi definitivamente la scheda di valutazione attribuendo i punteggi.

Il sistema di valutazione ha tra le sue finalità più qualificanti lo sviluppo professionale dei dipendenti. Quindi gli obiettivi da raggiungere devono essere definiti in modo da stimolare il miglioramento delle prestazioni del lavoratore. I traguardi da assegnare saranno ambiziosi, ma al tempo stesso raggiungibili, perché devono essere garantiti strumenti adeguati in relazione agli obiettivi da conseguire.

Il segretario generale, convocherà apposita conferenza di coordinamento delle linee di comportamento che dovranno essere mantenute da ciascun titolare di posizione organizzativa, al fine di omogeneizzare le stesse e garantire l’equità nella valutazione dei dipendenti.

Le schede di valutazione prima della loro formalizzazione, saranno partecipate al soggetto valutato in occasione di colloquio personale.

Il valutato ha diritto di ottenere tutte le informazioni sulla valutazione che lo interessa individualmente e su quella relativa al gruppo di lavoro di cui ha fatto parte. Potrà, quindi prendere visione o estrarre copia senza alcun onere dei pertinenti atti procedurali secondo le regole sull’accesso agli atti.

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Le schede di valutazione sono strumento fondamentale della valutazione stessa.

Le schede devono essere predisposte avendo cura:

- di evidenziare la dimensione soggettiva o oggettiva prescelta per compiere la valutazione tenuto conto della categoria e del profilo professionale di appartenenza del valutato, ma soprattutto del ruolo lavorativo ricoperto all'interno dell'organizzazione dell'ente;
- di indicare il peso ponderale attribuito ad ogni singolo fattore/sottofattore di valutazione, vale a dire la sua importanza relativa nell'ambito della complessiva valutazione, il giudizio assegnato in relazione al fattore valutato, e la valutazione numerica di ogni singolo fattore.

In riferimento, infatti, alle caratteristiche dei singoli ruoli lavorativi è possibile distinguere due grandi "aree" cui rivolgere l'analisi per la valutazione delle prestazioni:

- l'area del COME si è fatto
- l'area del COSA si è fatto.

L'area del COME è caratterizzata da una attenzione prioritaria posta alle modalità ESECUTIVE con cui è resa la prestazione di lavoro, mentre l'area del COSA privilegia gli aspetti insiti nella mansione relativi alle responsabilità correlate ai risultati (MANAGERIALITA').

In ogni ruolo lavorativo/organizzativo esistono entrambe le componenti ora descritte e i ruoli si differenziano non perché composti solamente dall'una o dall'altra ma *per la prevalenza dell'una sull'altra*.

I ruoli lavorativi, che hanno una netta prevalenza di componente discrezionale su quella cd."prescritta" sono quelli appartenenti ai profili più elevati. La prevalenza, inversa, caratterizza i ruoli con natura del lavoro esecutivo e standardizzato (profili più bassi).

Quindi, per i ruoli lavorativi esecutivi e "standardizzati", la scheda di valutazione sarà impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione soggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione, che siano indicatori dell'impegno e del comportamento.

La tecnica adoperata sarà la scala di giudizio, consistente in una lista dei fattori/sottofattori di valutazione prescelti per ognuno dei quali si contempla una scala di graduazioni. Per ognuno di questi fattori, il valutatore indicherà in quale misura o grado il fattore stesso è, a suo giudizio, presente nell'individuo esaminato (metodologia per fattori e per gradi).

E' importante sottolineare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto, le caratteristiche dimostrate e i comportamenti attivati nel periodo considerato per la valutazione e in esclusivo riferimento alle mansioni di titolarità. In sostanza, non dovrà pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo a fornire una prestazione più elevata ma solo stabilire se la persona ha svolto bene i suoi compiti nel periodo di tempo a cui la

valutazione si riferisce, avendo a riferimento gli standard quali - quantitativi che la posizione ricoperta richiede.

La scheda di valutazione per i ruoli lavorativi che hanno netta prevalenza di componente discrezionale sarà invece, impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione oggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione che siano indicatori del rendimento e dei risultati.

La tecnica adoperata sarà il metodo della valutazione per obiettivi. Questa tecnica prevede che il giudizio venga espresso rispetto ad una serie di obiettivi concordati preventivamente con il valutato. Non viene espresso un vero e proprio *giudizio*, bensì una *constatazione* sia degli stati di avanzamento verso il risultato sia il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati; cioè se i risultati attesi sono stati realizzati e, se non lo sono stati, le ragioni della loro mancata completa realizzazione.

COMPOSIZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Le tabelle che seguono contengono la descrizione dei fattori di valutazione delle prestazioni del personale del Comune di Modugno di categoria A, B, C, e D.

Sono compresi anche alcuni elementi riferibili all'esperienza, alle attitudini e alle motivazioni professionali, pertinenti anche alla valutazione del Potenziale, che potranno essere recuperati e sviluppati nella sede in cui si darà maggiore spazio a tale tipo di sistema di valutazione.

I fattori di valutazione da utilizzare sono i seguenti:

- 1) **Qualità della prestazione individuale;**
- 2) **Impegno;**
- 3) **Competenza**
- 4) **risultati**

Ognuno dei su indicati fattori è articolato in sottofattori (o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i "sottofattori" richiesti dall'art. 5, comma 2, lett d), del CCNL del 31/3/99.

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i fattori / sottofattori su elencati.

Nella seconda colonna è indicato il " Peso" ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo elemento di verifica nell'ambito della valutazione complessiva del fattore rapportato alle categorie professionali interessate dal processo di valutazione.

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all'elemento di verifica, vale a dire in quale misura o grado l'elemento stesso è presente nel valutato. Il giudizio è espresso come segue:

MODESTO	cui corrisponde il 20% del punteggio massimo previsto
SUFFICIENTE	cui corrisponde il 40% del punteggio massimo previsto
BUONO	cui corrisponde il 60% del punteggio massimo previsto
DI RILIEVO	cui corrisponde il 80% del punteggio massimo previsto
ECCELLENZA	cui corrisponde il 100% del punteggio massimo previsto

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione.

FATTORE DI VALUTAZIONE n. 1: QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A/B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	20	10	6			
Capacità di adattamento operativo	15	10	10			
Adattamento e orientamento all'utenza	5	10	10			
Capacità organizzativa	10	10	12			
Capacità di proporre soluzioni innovative	5	10	12			
Capacità di guida e di delega	5	8	10			
Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti	5	10	12			
Spirito di iniziativa	10	12	10			
Capacità di controllare il proprio lavoro	15	10	10			
Capacità di interazione professionale	10	10	8			
Totale	100	100	100			

ILLUSTRAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Precisione e puntualità delle prestazioni svolte

Valutazione di quantità / merito. E' valutato il rendimento quali/quantitativo nella prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e delle discipline pertinenti alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

Capacità di adattamento operativo

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità al cambiamento. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

Adattamento e orientamento all'utenza

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (colleghi degli uffici) e esterna all'Ente. Esattamente si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.

In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di integrazione con altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

Capacità organizzativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi e la funzionalità del Servizio/ Ufficio. In particolare è valutata la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Capacità di proporre soluzioni innovative

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del lavoratore di applicare al proprio lavoro innovazioni tecnologiche, giuridico-normative, organizzative-gestionali, elaborando proposte concrete di adattamento delle prassi e dei processi lavorativi. In particolare è valutata la capacità di cogliere autonomamente e farsi promotore del cambiamento nell'unità organizzativa di riferimento.

Capacità di guida e di delega

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche situazioni di lavoro imprevisto.

Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccola entità, ma utili a conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.

Spirito di iniziativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di agire e decidere prima di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

Capacità di controllare il proprio lavoro

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di operare verifiche e riscontri sull'attuazione corretta dei propri compiti e di valutare le conseguenze derivanti dagli errori.

Capacità di interazione professionale

Valutazione di merito. E' valutato il grado di collaborazione con colleghi e la capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche di ufficio.

FATTORE DI VALUTAZIONE n. 2:						
IMPEGNO						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A\B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Impegno come grado di coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi	50	30	20			
Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale	25	35	30			
Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	25	35	50			

totale	100	100	100			
--------	-----	-----	-----	--	--	--

ILLUSTRAZIONE ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Impegno come grado coinvolgimento nei processi lavorativi

Valutazione di merito. Si valuta la “ partecipazione attiva “. Esattamente si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportamenti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale

Valutazione di merito. Si valuta la propensione ad allargare ed arricchire i compiti assegnati e le attività svolte cercando, autonomamente di approfondire le nozioni giuridiche e / o tecniche utili allo svolgimento delle mansioni.

Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità

Valutazione di merito. Si valuta la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone o gruppi diversi secondo le esigenze dell'occasione. Si valuta inoltre la disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.

FATTORI DI VALUTAZIONE n. 3: COMPETENZA						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 -VALUTAZIONE		4 -PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A/B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Competenza come preparazione	40	40	40			
Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	50	40	30			
Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati	10	20	30			
Totale	100	100	100			

ILLUSTRAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO E DEL SOGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Competenza come preparazione

Valutazione di merito. E' valutato il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi.

Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria

Valutazione di merito. E' valutata la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.

Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del singolo dipendente di contribuire fattivamente ed efficacemente al raggiungimento dei risultati individuali e/o di gruppo. Si terrà in considerazione la capacità di lavorare per obiettivi predefiniti e con un approccio pragmatico ed orientato alla soluzione dei problemi pur nella carenza di risorse o nelle difficoltà operative\gestionali. E' un elemento che guarda al cosa si è fatto.

FATTORE DI VALUTAZIONE n. 4: RISULTATI

La valutazione dei risultati sarà effettuata per il personale di cat. C e D, previa fissazione degli obiettivi assegnati al singolo dipendente e del peso attribuito in percentuale ad ognuno di essi.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA: Il punteggio massimo conseguibile è 100.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio ponderato riportato nella valutazione di ogni singolo fattore, suddiviso per i fattori valutati, mantenendo i seguenti rapporti:

➤ per il personale cui siano assegnati obiettivi individuali o di gruppo:

- 1) Qualità della prestazione individuale: 20;
- 2) Impegno: 20
- 3) Competenza: 20
- 4) Risultati: 40

➤ In mancanza di obiettivi individuali o di gruppo:

- 1) Qualità della prestazione individuale: 40
- 2) Impegno; 20
- 3) Competenza: 20
- 4) Risultati: 20

Per la determinazione dei compensi spettanti si procederà nel seguente modo:

- Il fondo disponibile è diviso per il numero di dipendenti da valutare, così da ottenere la quota teorica;
- La quota teorica per singola categoria è riproporzionata sulla base della seguente tabella, assumendo come base di riferimento la categoria C:

tabella 1

	PARAMETRO
A	90
B	95
C	100
D	110

In sede di contrattazione decentrata, ed al fine di salvaguardare esigenze perequative nella distribuzione del fondo, la determinazione del compenso spettante potrà essere rimodulata in considerazione degli incentivi percepiti dal personale per specifiche disposizioni di legge.

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Albero della performance

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il "benchmark" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010.

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'"insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.

- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode un'amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano

amministrazione e stakeholder.

- Capitale umano (*human capital*); la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto

Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi

entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misura di input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa una unità organizzativa o servizio dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal

caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo

Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da *responsibility* che, invece, esprime il "dover agire". Essere *accountable* significa essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli *stakeholder*.

Analisi strategica

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni

esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come *SWOT analysis*, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (*Opportunity*) da cogliere e le sfide (*Threat*) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Appropriatezza

Attributo legato a un giudizio di coerenza circa la relazione che esiste tra l'oggetto della misurazione e lo strumento che si utilizza per misurare.

Audit

In questo contesto si intende attività di controllo e monitoraggio, a valere su differenti oggetti di natura finanziaria, organizzativa, di processo, etc.

Balanced Scorecard (BSC)

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della *performance*. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di *performance* da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, *target* per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

Risorse intangibili (*Intangible asset*)

Si tratta di un concetto contabile che definisce tutte le risorse di carattere immateriale, che costituiscono il patrimonio di un'organizzazione. In questo contesto, tuttavia, per risorse intangibili si intendono il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale.

Benchmarking

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il '*benchmark*' è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Capitale informativo (*information capital*)

In questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

Capitale organizzativo (*organizational capital*)

Il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento.

Capitale relazionale (*relational capital*)

In questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e *stakeholder*.

Capitale umano (*human capital*)

La sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Mappa strategica (*strategy map*)

È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.

Missioni

In questo contesto rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa (art. 21 Legge n. 196/2009). Forniscono una rappresentazione politico-istituzionale del bilancio dello Stato e consentono una lettura immediata delle politiche pubbliche di settore in coerenza con la realtà amministrativa del Paese. Le Missioni possono essere riferite ad un singolo ministero o avere carattere interministeriale.

Obiettivo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

Programmi

In questo contesto, alla luce della nuova struttura del bilancio decisionale, i programmi rappresentano aggregati diretti al perseguimento degli obiettivi definiti all'interno delle Missioni. Sono determinati con riferimento ad aree omogenee di attività e costituiscono, nel nuovo ordinamento contabile (art. 21 Legge n. 196/2009), l'unità di voto parlamentare. La realizzazione di ciascun programma è affidata ad un unico centro di responsabilità amministrativa, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei ministeri. I programmi sono univocamente raccordati ai "gruppi" (classificazione Cofog di secondo livello), indicando, nei casi in cui detta corrispondenza non possa realizzarsi, la relativa percentuale di attribuzione ai diversi gruppi.

Prospettiva

Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la *Balanced Scorecard*.

Relazione Causa Effetto

La mappa strategica di un Sistema di misurazione della *performance* si basa su catene di relazioni causa effetto tra gli elementi che la compongono. Queste relazioni determinano quali sono le condizioni che il *management* ritiene necessarie per ottenere determinati risultati. Gli indicatori associati a questi obiettivi permettono di verificare se quelle che sono state considerate condizioni necessarie sono anche sufficienti per ottenere quanto desiderato.

4. Norme transitorie e finali

Il presente regolamento ed il sistema di misurazione quivi disciplinato entrano in vigore a partire dal 01 Gennaio 2014.

Per l'anno 2013, il sistema di misurazione sarà applicato utilizzando i criteri di seguito indicati, come rivenienti e mutuati dal sistema in vigore al 31/12/2012:

- per il personale con qualifica dirigenziale secondo gli indicatori di risultato di cui all'allegato "A" (da intendersi riferiti al PEG 2013);
- per il personale non dirigenziale, di categoria D titolare di posizione organizzativa, gli indicatori di cui all'allegato "B";
- per il personale non dirigenziale appartenente alle categorie A-B-C-D, seguendo i criteri indicati nelle schede di valutazione individuali di cui all'allegato "C".

A decorrere dall'entrata in vigore del presente regolamento cessano di avere ragione le norme regolamentari in contrasto con lo stesso.

ALL. A

ALL'ART. 4 DEL REGOLAMENTO PER LA
MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA
DELLA PERFORMANCE

PIANO DEGLI OBIETTIVI P.E.G. 2010

MISURATORI DI "RISULTATO"

Il piano dei singoli obiettivi, incorporato nel P.E.G. 2010, è affidato per la sua attuazione ai Dirigenti essendo questi i titolari ex-lege della funzione gestionale:

1. Conseguentemente gli obiettivi programmati sono pianificati nel contesto di un atto di conferimento avente valenza negoziale.
2. Il comune denominatore di ogni obiettivo è costituito dalla misurabilità della attività (gestionale) che sarà posta in essere e dal grado di raggiungimento di ogni obiettivo da parte di ogni dirigente. Tale "misurabilità" comporta l'applicazione di indicatori idonei (in quanto misuratori di "processi" e quindi di mezzi impiegati per raggiungere i fini prestabiliti) a misurare il grado di efficacia degli stessi in relazione agli obiettivi raggiunti in tutto o in parte.
3. Per questi ultimi (**misuratori di efficacia orientati ai risultati**) si è proceduto innanzitutto a determinare, di concerto fra Organismo politico, Segretario generale, Nucleo di Valutazione, il "*peso*" di ogni obiettivo tradotto in un valore numerico riflettente l'importanza dello stesso. Tale valore è, poi, corretto da coefficienti come qui di seguito precisato.

La elencazione degli obiettivi che compongono il P. E. G. 2010 è riportata nell'apposito allegato. Ciascun Dirigente, al fine della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, dovrà predisporre il relativo "GANTT", da trasmettere al Nucleo di Valutazione entro 15 gg. dalla data di approvazione del P.E.G. sulle schede che saranno tempestivamente inviate.

Il peso totale degli obiettivi è uguale a 100 e per ciascun obiettivo è stato individuato un coefficiente C1, compreso tra 0,8 e 1,2, che misura la complessità dello stesso, tal che la sommatoria $\sum P \times C1 = 100$.

Si evidenzia che la complessità (**Coefficiente "C1"**) è approvata dall'Organo politico su indicazione del N.d.V. e che il grado di realizzazione (**Coefficiente "C2"**) sarà quantificato dal **Nucleo di valutazione** sulla base del "report" finale di ogni Dirigente il quale in esso, oltre a riferire sulle difficoltà incontrate nell'andamento gestionale in ordine ad ogni obiettivo, procederà ad una preliminare **autovalutazione** in termini percentuali. Tale autovalutazione sarà esaminata dal **Nucleo di valutazione** che assumerà le definitive determinazioni ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato spettante ad ogni Dirigente.

Il Fondo destinato alla retribuzione di risultato, nella misura del 60%, viene assegnato in rapporto al "peso equilibrato" con i suddetti coefficienti correttivi (**Misuratore di efficacia**).

Va, altresì, evidenziato che per ogni Settore la **misura teorica massima** della quota parte del fondo relativo alla retribuzione di risultato ha **carattere anelastico** atteso che qualora, in base ai risultati raggiunti, essa non dovesse essere corrisposta in toto, la parte non riconosciuta non andrà ad incrementare quella di competenza degli altri Settori, ma costituirà economia da utilizzare secondo la normativa vigente.

DETERMINAZIONE DEL RISULTATO

Ognuno dei su indicati obiettivi sarà suscettibile di modificazione nel valore (peso) a seguito dell'applicazione dei già detti coefficienti. con la seguente formula:

$$P_i \times C_1 \times C_2 = V_i$$

Il fondo individuale di risultato sarà dato da:

$$FR_i = \frac{FR \times \sum(P_i \times C_1)}{\sum(P \times C_1)}$$

Il risultato individuale sarà dato da:

$$R_i = \frac{FR_i \times \sum V_i}{\sum(P_i \times C_1)}$$

dove P = Peso

- “ C1= Coefficiente della complessità compreso tra 0,8 e 1,2
- “ Ri= Risultato individuale
- “ FRi= Fondo di risultato individuale
- “ Vi= Valore individuale obiettivo
- “ Pi= Peso individuale obiettivo
- “ C2= Coefficiente del grado di risultato conseguito espresso da uno dei seguenti valori:
 - 0 in caso di obiettivo non conseguito
 - 0,3 in caso di obiettivo conseguito in grado minimo (1-30%)
 - 0,5 in caso di obiettivo conseguito in grado medio (31-70%)
 - 0,7 in caso di obiettivo conseguito in grado massimo in senso soggettivo (obiettivo non conseguito, pur avendo il responsabile posto in essere tutti gli adempimenti di sua competenza, per mancata conclusione dei procedimenti spettanti ad altri) (70-100%)
 - 1 in caso di obiettivo conseguito in grado massimo in senso oggettivo (obiettivo conseguito interamente) (100%)
 - 1,2 in caso di obiettivo conseguito in grado massimo in senso oggettivo e con economia di risorse assegnate e/o di tempo rispetto a quello preventivato (100%)
 - variazione dell'obiettivo in corso d'anno e conseguimento dello stesso (+10%).

Gli obiettivi inseriti nel P.E.G. 2009 e confermati nel P.E.G. 2010 ove precedenti valutati in una quota parziale di realizzazione saranno valutati solo per la percentuale residua realizzata. Verranno valutati solo gli obiettivi aggiuntivi a quelli inseriti nel P.d.O. 2010 formalizzati con provvedimenti della Giunta e del Consiglio Comunale e saranno compensati attingendo alle economie del Fondo.

MISURATORI DELLE “COMPETENZE”

Questa parte della valutazione dell'operato dei Dirigenti che attribuirà il 30% del Fondo di risultato, riguarda la multidimensionalità della prestazione, intesa come:

- qualità del servizio
- capacità di coordinamento, gestione delle risorse umane, delega e controllo dei collaboratori
- correttezza ed economicità della gestione.

I comportamenti organizzativi sotto elencati saranno valutati con l'attribuzione del punteggio accanto indicato, sulla base di documentazione che sarà richiesta ai Dirigenti.

- a) Valutazione del numero di incarichi esterni per lo svolgimento di attività istituzionali (ai fini della valutazione della complessità delle attività del Settore) punti 5
 - b) Valutazione del prodotto di ciascun settore in riferimento ai principali procedimenti amministrativi e/o gestionali (da individuare d'intesa con i dirigenti) (rapporto tra 2009 e 2010) punti 15
 - c) Valutazione della capacità di delega (assegnazione di obiettivi ai collaboratori, responsabilizzazione e coinvolgimento, creazione di gruppi di lavoro per determinate problematiche) (numero e tipo provvedimenti organizzativi adottati) punti 20
 - d) Valutazione delle capacità di ricerca del miglioramento continuo dell'organizzazione (attraverso formazione interna, rotazione dei dipendenti negli incarichi, adozione di strumenti di controllo dei costi e dell'efficienza dei servizi erogati) (numero e tipo provvedimenti organizzativi adottati) punti 20
 - e) Valutazione del rispetto dei valori di spesa e di entrata previsti nel budget; corretta gestione delle risorse assegnate punti 30
- e1) corretta gestione delle risorse assegnate (contenzioso passivo anno 2010) punti 10.

Ai soli fini della liquidazione della quota inerente il “risultato”, l'Ente valuterà l'importo da corrispondere per quei Dirigenti che si trovano nella condizioni di cui all'art. 29, ultimo comma, del C.C.N.L. vigente.

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

L'art. 43 del CCNL dei dirigenti degli Enti Locali del 16/04/1996 disciplina la "retribuzione per risultato e premio della qualità della prestazione individuale".

Questo Istituto, confermato ed innovato dal successivo C.C.N.L. del 23/12/1999, ha trovato applicazione negli Enti Locali che hanno sperimentato, dalla sua introduzione, varie forme e sistemi di valutazione che prendevano in considerazione alcuni fattori legati strettamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'Organo Politico, in sede di approvazione del PEG annuale.

La diversa pianificazione strategica della Giunta portava così a privilegiare alcuni settori di attività, relegando in posizioni marginali altri settori che pur operavano con criteri di efficienza ed economicità nella gestione dei compiti istituzionali, sebbene in assenza di progetti innovativi valutabili.

In tale ottica, nella gestione degli enti Locali, si è passati da sistemi di esclusiva valutazione di risultato a sistemi che integrano la valutazione del risultato con quella delle competenze, intesa come capacità manageriale in senso lato che si esprime in comportamenti e stili di management che hanno ricadute sulla gestione e sulle attività istituzionali dell'Ente Locale.

OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente;
- rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione;
- orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro.

METODOLOGIE DI VALUTAZIONE

Questo Nucleo di Valutazione, dal suo insediamento, ha introdotto accanto al sistema di valutazione degli obiettivi di PEG anche quello che valutava la capacità manageriale dei dirigenti, che si esprimeva in specifiche iniziative da cui si rilevava la capacità innovativa, la semplificazione delle attività, l'attenzione nei confronti dell'utenza, la ricerca di risorse esterne all'Ente Locale.

Non tutti i dirigenti hanno colto queste opportunità di crescita comportamentale, impegnati nella gestione del quotidiano.

Spesso, gli obiettivi individuati nel PEG rappresentavano anche attività ordinarie sia pure impegnative per la struttura.

Dall'esercizio finanziario 2004 sono stati apportati alcuni correttivi all'attuale sistema di valutazione dei dirigenti che consenta di premiare "IL RISULTATO", quale prodotto correlato all'attuazione degli obiettivi strategici individuati nella programmazione annuale e le "COMPETENZE" quale insieme di competenze non tanto professionali quanto gestionali e manageriali, in altre parole come capacità del dirigente di gestire con efficacia, efficienza ed economicità le attività istituzionali ordinarie, di risolvere i problemi, di assumersi responsabilità, di individuare soluzioni alternative immediate ed efficaci.

Il Fondo di Risultato, a questo scopo;viene ripartito secondo i seguenti macrofattori:

RISULTATO : 60%

COMPETENZE: 30%

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE: 10%

I Dirigenti saranno valutati sulla base di un report strutturato di autovalutazione contenente una serie di informazioni.

I Reports, compilati dai dirigenti in due momenti (al 30/6 ed al 31/12) di ciascun anno, saranno inviati al Nucleo di Valutazione per la stesura della relazione intermedia e di quella finale, entrambe trasmesse al Sindaco per le opportune analisi.

Nel PEG sono contenuti gli obiettivi assegnati a ciascun dirigente.

Per ogni obiettivo viene predisposta una scheda esplicativa che contiene la indicazione delle risorse finanziarie assegnate, dei risultati attesi al 31/12 da intendersi come provvedimento o attività che dovrà concludersi a quella data, al fine della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Questa scheda consentirà di seguire nel corso dell'esercizio finanziario le fasi di attuazione dell'obiettivo, le risorse utilizzate, le modifiche in corso di attuazione, il risultato finale in termini di spesa e di prodotto nonché le motivazioni di un eventuale scostamento.

Il secondo aspetto della valutazione riguarda le "COMPETENZE" cioè quell'insieme di comportamenti organizzativi che si esprimono attraverso:

- a) Valutazione del numero di incarichi esterni per lo svolgimento di attività istituzionali
- b) Valutazione del prodotto di ciascun settore in riferimento ai principali procedimenti amministrativi e/o gestionali (da individuare d'intesa con i dirigenti)
- c) Valutazione della capacità di delega (assegnazione di obiettivi ai collaboratori, responsabilizzazione e coinvolgimento, creazione di gruppi di lavoro per determinate problematiche)
- d) Valutazione delle capacità di ricerca del miglioramento continuo dell'organizzazione (attraverso formazione interna, rotazione dei dipendenti negli incarichi, adozione di strumenti di controllo dei costi e dell'efficienza dei servizi erogati)
- e) Valutazione del rispetto dei valori di spesa e di entrata previsti nel budget; corretta gestione delle risorse assegnate.

La scheda di valutazione delle "COMPETENZE" conterrà l'indicazione da parte del dirigente delle iniziative assunte effettivamente, i nominativi dei dipendenti coinvolti, gli estremi delle determinazioni adottate per delegare e/o assegnare ai collaboratori incarichi per la realizzazione degli obiettivi della struttura e quant'altro necessario per la valutazione.

La valutazione della Qualità delle Prestazioni è demandata al DIRETTORE GENERALE o, in sua assenza, al SEGRETARIO GENERALE e attiene alla capacità dimostrata dal Dirigente nell'affrontare eventuali emergenze/conflicti interni, alla capacità di offrire soluzioni gestionali alle problematiche emerse nel corso dell'esercizio.

Le schede esplicative saranno allegate al provvedimento di approvazione del P.e.g.

Il Nucleo ritiene che il sistema di valutazione di risultato applicato ai dirigenti deve rappresentare il presupposto organizzativo e funzionale per la gestione delle Posizioni Organizzative e dell'istituto della produttività del personale dipendente. Esso non può rappresentare un momento distinto ed estraneo agli altri, in quanto istituti contrattuali strettamente connessi al raggiungimento delle stesse finalità.

Pertanto, si suggerisce, in questa fase di pianificare un sistema di valutazione delle prestazioni degli incaricati di P.O., del personale dipendenti "a cascata" per il coinvolgimento dei collaboratori nella realizzazione degli obiettivi della propria struttura e per assegnare anche ai dirigenti uno strumento di motivazione e gratificazione in una logica meritocratica e non "a pioggia".

Modugno, 30 marzo 2005

IL PRESIDENTE DEL N.D.V.

F.TO AVV. MARIA DIGENNARO

I COMPONENTI

F.TO AVV. SAVERIO FRAGASSI

F.TO AVV. PIERLUIGI ZANETTI

F.TO D.SSA DOMENICA DEBENEDICTIS

Allegato B all'art. 4 del Regolamento per la misurazione, valutazione e trasparenza della performance

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO P.O.

“La retribuzione di posizione viene liquidata mensilmente, la retribuzione di risultato viene liquidata a chiusura dell'esercizio finanziario previa valutazione da parte del Dirigente di Settore sulla base dei seguenti parametri:

a) 75% sulla scheda di valutazione;

b) 25% sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati”.

ALL C

ALL'ART. 4 DEL REGOLAMENTO
PER LA MISURAZIONE, VALUTAZIONE
E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE



COMUNE DI MODUGNO

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CATEGORIA "A"

ANNO 20__

DATI ANAGRAFICI

Cognome:

Nome:

Nato a _____ il _____

Categoria _____ Posizione economica _____

Profilo professionale:

Settore di appartenenza:

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE (peso 56)

PRESTAZIONE: contenuto delle mansioni affidate e modalità di svolgimento.

Posizione¹	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

Efficienza e qualità²	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

CAPACITA' PROFESSIONALE: grado e completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate che si traducono in comportamenti attivi.

Autonomia operativa³	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

Iniziativa⁴	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

¹ per **Posizione** deve valutarsi il grado di complessità della posizione ricoperta e le eventuali responsabilità tecnico – procedimenti assegnate.

² per **Efficienza** e qualità deve valutarsi il grado di rendimento in relazione alle prestazioni richieste in termini di tempo, precisione e completezza.

³ per **Autonomia operativa** deve valutarsi la capacità dimostrata di saper lavorare anche senza continue istruzioni.

⁴ per **Iniziativa** deve valutarsi la capacità di proporre soluzioni innovative alle problematiche di ogni giorno.

QUALITA' PERSONALI: profilo caratteriale del soggetto.

Collaborazione ⁵	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

Adattabilità ⁶	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

PREPARAZIONE PROFESSIONALE: grado di conoscenza delle mansioni assegnate (nozioni teoriche, tecniche, amministrative, gestionali) nonché di conoscenze di carattere interdisciplinare.

Preparazione generale ⁷	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

Preparazione specifica ⁸	sufficiente	3
	Buono	5
	Ottimo	7

Punteggio totale _____

⁵ per **Collaborazione** deve valutarsi la capacità di lavorare in gruppo.

⁶ per **Adattabilità** deve valutarsi la capacità di far fronte a situazioni nuove di tipo ambientale e/o procedurali.

⁷ per **Preparazione generale** deve valutarsi il grado di conoscenza delle tematiche di interesse intersettoriali e la propensione ad apprenderle.

⁸ per **Preparazione specifica** deve valutarsi il grado di conoscenza delle attività proprie del profilo di appartenenza

NORME PER LA VALUTAZIONE

- Si suggerisce di compilare e quindi di valutare le schede relative ai dipendenti appartenenti alla medesima categoria contestualmente al fine di esprimere un giudizio comparativo obiettivo, non influenzato dal momento in cui si effettua l'operazione.
- In sede di prima valutazione può essere preso a riferimento un periodo più lungo di un anno nella valutazione; per le successive la valutazione deve riferirsi al periodo pregresso di un anno.
- La valutazione non deve essere intesa in senso assoluto: il dipendente deve essere valutato in rapporto al posto di lavoro da cui occupato e di conseguenza ogni singolo fattore va interpretato in funzione della importanza che l'uomo ha per quella determinata posizione di lavoro.
- Nell'effettuare la valutazione è opportuno astrarsi dall'impressione generale che si ha del dipendente (cioè giudizi globali tipo "buono" o "cattivo") e concentrarsi su un fattore per volta senza farsi influenzare dal giudizio espresso su alcuni fattori.



COMUNE DI MODUGNO

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CATEGORIA "B"

ANNO 20__

DATI ANAGRAFICI

Cognome:

Nome:

Nato a _____ il _____

Categoria _____ Posizione economica _____

Profilo professionale:

Settore di appartenenza:

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE (peso 64)

PRESTAZIONE: contenuto delle mansioni affidate e modalità di svolgimento.

Posizione ¹	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

Efficienza e qualità ²	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

CAPACITA' PROFESSIONALE: grado e completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate che si traducono in comportamenti attivi.

Autonomia operativa ³	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

Iniziativa ⁴	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

¹ per **Posizione** deve valutarsi il grado di complessità della posizione ricoperta e le eventuali responsabilità tecnico – procedimenti assegnate.

² per **Efficienza** e qualità deve valutarsi il grado di rendimento in relazione alle prestazioni richieste in termini di tempo, precisione e completezza.

³ per **Autonomia operativa** deve valutarsi la capacità dimostrata di saper lavorare anche senza continue istruzioni.

⁴ per **Iniziativa** deve valutarsi la capacità di proporre soluzioni innovative alle problematiche di ogni giorno.

QUALITA' PERSONALI: profilo caratteriale del soggetto.

Collaborazione ⁵	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

Adattabilità ⁶	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

PREPARAZIONE PROFESSIONALE: grado di conoscenza delle mansioni assegnate (nozioni teoriche, tecniche, amministrative, gestionali) nonché di conoscenze di carattere interdisciplinare.

Preparazione generale ⁷	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

Preparazione specifica ⁸	sufficiente	4
	Buono	6
	Ottimo	8

Punteggio totale _____

⁵ per **Collaborazione** deve valutarsi la capacità di lavorare in gruppo.

⁶ per **Adattabilità** deve valutarsi la capacità di far fronte a situazioni nuove di tipo ambientale e/o procedurali.

⁷ per **Preparazione generale** deve valutarsi il grado di conoscenza delle tematiche di interesse intersettoriali e la propensione ad apprenderle.

⁸ per **Preparazione specifica** deve valutarsi il grado di conoscenza delle attività proprie del profilo di appartenenza

NORME PER LA VALUTAZIONE

- Si suggerisce di compilare e quindi di valutare le schede relative ai dipendenti appartenenti alla medesima categoria contestualmente al fine di esprimere un giudizio comparativo obiettivo, non influenzato dal momento in cui si effettua l'operazione.
- In sede di prima valutazione può essere preso a riferimento un periodo più lungo di un anno nella valutazione; per le successive la valutazione deve riferirsi al periodo pregresso di un anno.
- La valutazione non deve essere intesa in senso assoluto: il dipendente deve essere valutato in rapporto al posto di lavoro da cui occupato e di conseguenza ogni singolo fattore va interpretato in funzione della importanza che l'uomo ha per quella determinata posizione di lavoro.
- Nell'effettuare la valutazione è opportuno astrarsi dall'impressione generale che si ha del dipendente (cioè giudizi globali tipo "buono" o "cattivo") e concentrarsi su un fattore per volta senza farsi influenzare dal giudizio espresso su alcuni fattori.



COMUNE DI MODUGNO

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CATEGORIA "C"

ANNO 20__

DATI ANAGRAFICI

Cognome:

Nome:

Nato a

il

Categoria **C**

Posizione economica **C**

Profilo professionale:

Settore di appartenenza:

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE (peso 72)

PRESTAZIONE: contenuto delle mansioni affidate e modalità di svolgimento.

Posizione ¹	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

Efficienza e qualità ²	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

CAPACITA' PROFESSIONALE: grado e completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate che si traducono in comportamenti attivi.

Autonomia operativa ³	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

Iniziativa ⁴	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

¹ per **Posizione** deve valutarsi il grado di complessità della posizione ricoperta e le eventuali responsabilità tecnico – procedimenti assegnate.

² per **Efficienza** e qualità deve valutarsi il grado di rendimento in relazione alle prestazioni richieste in termini di tempo, precisione e completezza.

³ per **Autonomia operativa** deve valutarsi la capacità dimostrata di saper lavorare anche senza continue istruzioni.

⁴ per **Iniziativa** deve valutarsi la capacità di proporre soluzioni innovative alle problematiche di ogni giorno.

QUALITA' PERSONALI: profilo caratteriale del soggetto.

Collaborazione ⁵	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

Adattabilità ⁶	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

PREPARAZIONE PROFESSIONALE: grado di conoscenza delle mansioni assegnate (nozioni teoriche, tecniche, amministrative, gestionali) nonché di conoscenze di carattere interdisciplinare.

Preparazione generale ⁷	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

Preparazione specifica ⁸	sufficiente	5
	Buono	7
	Ottimo	9

Punteggio totale _____

⁵ per **Collaborazione** deve valutarsi la capacità di lavorare in gruppo.

⁶ per **Adattabilità** deve valutarsi la capacità di far fronte a situazioni nuove di tipo ambientale e/o procedurali.

⁷ per **Preparazione generale** deve valutarsi il grado di conoscenza delle tematiche di interesse intersettoriali e la propensione ad apprenderle.

⁸ per **Preparazione specifica** deve valutarsi il grado di conoscenza delle attività proprie del profilo di appartenenza

NORME PER LA VALUTAZIONE

- Si suggerisce di compilare e quindi di valutare le schede relative ai dipendenti appartenenti alla medesima categoria contestualmente al fine di esprimere un giudizio comparativo obiettivo, non influenzato dal momento in cui si effettua l'operazione.
- In sede di prima valutazione può essere preso a riferimento un periodo più lungo di un anno nella valutazione; per le successive la valutazione deve riferirsi al periodo pregresso di un anno.
- La valutazione non deve essere intesa in senso assoluto: il dipendente deve essere valutato in rapporto al posto di lavoro da cui occupato e di conseguenza ogni singolo fattore va interpretato in funzione della importanza che l'uomo ha per quella determinata posizione di lavoro.
- Nell'effettuare la valutazione è opportuno astrarsi dall'impressione generale che si ha del dipendente (cioè giudizi globali tipo "buono" o "cattivo") e concentrarsi su un fattore per volta senza farsi influenzare dal giudizio espresso su alcuni fattori.



COMUNE DI MODUGNO

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI CATEGORIA "D"

ANNO 20__

DATI ANAGRAFICI

Cognome:

Nome:

Nato a _____ il _____

Categoria _____ Posizione economica _____

Profilo professionale:

Settore di appartenenza:

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE (peso 76)

CAPACITA' DIRETTIVA: abilità nell'indurre i subordinati a rendere le prestazioni desiderate.

Gradi di valutazione

- | | | |
|-----------------------|--------------------------------|---|
| <input type="radio"/> | Abilità a dirigere ottima | 8 |
| <input type="radio"/> | Abilità a dirigere buona | 6 |
| <input type="radio"/> | Abilità a dirigere normale | 4 |
| <input type="radio"/> | Abilità a dirigere sufficiente | 2 |

INIZIATIVA: tendenza ad agire in autonomia – propensione ad assumersi responsabilità – originalità

Gradi di valutazione

- | | | |
|-----------------------|--|---|
| <input type="radio"/> | Intraprendenza | 8 |
| <input type="radio"/> | Tendenza ad assumere responsabilità ed a migliorare il servizio | 6 |
| <input type="radio"/> | Garanzia di mantenimento delle responsabilità | 4 |
| <input type="radio"/> | Garanzia di attività di normale routine – mancanza di originalità e iniziativa | 2 |

AFFIDABILITA': risposta in termini di qualità ed efficacia alle disposizioni ricevute.

Gradi di valutazione

- | | | |
|-----------------------|--|---|
| <input type="radio"/> | Affidabilità | 8 |
| <input type="radio"/> | Piena affidabilità e buona autonomia operativa | 6 |
| <input type="radio"/> | Buona affidabilità e buona autonomia operativa | 4 |
| <input type="radio"/> | Sufficiente autonomia operativa – richiede interventi correttivi | 2 |

LAVORO DI GRUPPO: attitudine al lavoro di gruppo, capacità di coordinare gli altri colleghi.

Gradi di valutazione

- | | | |
|-----------------------|--|---|
| <input type="radio"/> | Ottima propensione al lavoro di gruppo | 8 |
| <input type="radio"/> | Buona volontà di condividere il lavoro | 6 |
| <input type="radio"/> | Collabora ma non si spinge oltre | 4 |
| <input type="radio"/> | Non collabora – è portato al lavoro autonomo | 2 |

PROPRIETA' DI ESPRESSIONE: capacità di espressione orale e scritta.

Gradi di valutazione

- | | | |
|-----------------------|--|---|
| <input type="radio"/> | Ottima capacità nell'esprimere idee e pensieri – capacità di sintesi | 4 |
| <input type="radio"/> | Ottima capacità di espressione | 3 |
| <input type="radio"/> | Buona capacità di espressione | 2 |
| <input type="radio"/> | Sufficiente capacità di espressione | 1 |

COMPETENZA: grado di conoscenza del lavoro affidato

Gradi di valutazione

- o Approfondita conoscenza sotto tutti gli aspetti 8
- o Conosce bene il lavoro nei dettagli, con ampia visione dei problemi 6
- o Conosce bene i dettagli, manca di visione d'insieme 4
- o Conoscenze fondamentali sufficienti 2

ADATTABILITA': grado di prontezza nell'apprendere e nell'applicare nuove procedure, teorie, disposizioni.

Gradi di valutazione

- o Molto rapida 8
- o Buona 6
- o Sufficiente 4
- o Lenta – difficoltà nell'accettare i cambiamenti 2

RENDIMENTO: produttività individuale per procedimenti assegnati e attività di studio.

Gradi di valutazione

- o Ottima produttività 8
- o Buona produttività 6
- o Normale e costante rendimento 4
- o Discontinuo, talvolta inferiore alle aspettative 2

DECISIONI: capacità di prendere decisioni in modo autonomo sia per attività di routine che problemi di carattere straordinario.

Gradi di valutazione

- o Capacità ottima in qualsiasi occasione 8
- o Tendenza a prendere decisioni per i procedimenti assegnati 6
- o Prende decisioni per i lavori di routine 4
- o Non prende decisioni, tende costantemente a riversarle sugli altri 2

COMUNICAZIONE: capacità di trasmettere ai superiori ed alle strutture le proprie conoscenze, capacità di trasmettere l'input giusto per il raggiungimento del risultato.

Gradi di valutazione

- o Ottima abilità, si rivolge sempre alla persona giusta 8
- o Buona abilità, solo in casi straordinari ha bisogno di indicazioni 6
- o Normale abilità per il flusso di dati di routine 4
- o Non molto abilità, ha difficoltà nel comunicare 2

Punteggio totale _____

NORME PER LA VALUTAZIONE

- Si suggerisce di compilare e quindi di valutare le schede relative ai dipendenti appartenenti alla medesima categoria contestualmente al fine di esprimere un giudizio comparativo obiettivo, non influenzato dal momento in cui si effettua l'operazione.
- In sede di prima valutazione può essere preso a riferimento un periodo più lungo di un anno nella valutazione; per le successive la valutazione deve riferirsi al periodo pregresso di un anno.
- La valutazione non deve essere intesa in senso assoluto: il dipendente deve essere valutato in rapporto al posto di lavoro da cui occupato e di conseguenza ogni singolo fattore va interpretato in funzione della importanza che l'uomo ha per quella determinata posizione di lavoro.
- Nell'effettuare la valutazione è opportuno astrarsi dall'impressione generale che si ha del dipendente (cioè giudizi globali tipo "buono" o "cattivo") e concentrarsi su un fattore per volta senza farsi influenzare dal giudizio espresso su alcuni fattori.