



COMUNE DI REZZATO

(Provincia di Brescia)

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance





PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMIVAP, è volto all'applicazione delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Rezzato è finalizzato a:

- Migliorare la qualità sei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati;

Lo SMIVAP si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'ente.



1. OGGETTO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente SMIVAP definisce la valutazione della Performance Organizzativa e della performance individuale dell'ente.

La performance organizzativa viene valutata con riferimento all'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione degli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse.

La performance individuale viene valutata con riferimento alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

2. I SOGGETTI

I soggetti del processo valutativo e i rispettivi ruoli, come definiti nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e sono così articolati:

1) Il Sindaco e la Giunta comunale che:

- a) Definiscono gli indirizzi strategici.
- b) Definiscono i documenti di pianificazione pluriennale e di programmazione annuale in collaborazione con i vertici gestionali, monitorando il perseguimento degli obiettivi di mandato.
- c) Verificano il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.
- d) Approvano il sistema di misurazione e valutazione della performance.



e) Assegnano ai Responsabili di Settore/P.O., contestualmente all'approvazione del P.E.G., gli obiettivi per la valutazione della performance, con i relativi pesi ed indicatori.

2) **Il Nucleo di valutazione che :**

- a) Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni.
- b) Valida il consuntivo PEG e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione.
- c) effettua la valutazione annuale dei Responsabili di settore.

3) **I Responsabili di settore che:**

- a) Attribuiscono ai dipendenti a loro assegnati gli obiettivi per la valutazione della performance organizzativa, con i relativi pesi e indicatori.
- b) Effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro settore.

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

FASE 1: entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione la G.C. definisce e assegna ai Responsabili di settore/posizioni organizzative gli obiettivi da raggiungere, indicando la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori mediante l'adozione del piano esecutivo di gestione che rappresenta il *Piano della performance*.

Gli obiettivi potranno anche mutare nel corso dell'anno e la Giunta potrà dare nuove priorità, annullare precedenti obiettivi ed assegnarne nuovi, adottando atti formali in questo senso. Il Nucleo di Valutazione dovrà comunque procedere alla valutazione del lavoro che la struttura ha già svolto rispetto ad un obiettivo che venga abbandonato, valutando opportunamente eventuali esimenti oggettive (cause di forza maggiore, diverse scelte politiche dell'amministrazione) che giustificano il mancato raggiungimento degli obiettivi, predeterminati nel Piano annuale, per cause non dipendenti dal gruppo di lavoro o dal singolo: in tal caso sorgerà il diritto/dovere del Responsabile di Settore di rilevare lo scostamento rispetto agli obiettivi assegnati. Nel caso di nuovi obiettivi adottati in corso d'anno non si potrà non tenere conto del tempo che rimane prima di giungere al termine della gestione e delle risorse assegnate ed eventualmente programmare il raggiungimento di soli risultati intermedi. L'obiettivo potrebbe avere durata pluriennale ed in questo caso la programmazione dovrà essere limitata al raggiungimento degli obiettivi intermedi nel corso dell'anno di riferimento.



FASE 2 : entro i successivi 30 giorni ogni Responsabile di settore comunica ai dipendenti ad esso assegnati i progetti-obiettivi di performance organizzativa/individuale su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni.

FASE 3 : tra i mesi di luglio e settembre si svolge il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

Nel caso in cui, a seguito di monitoraggio effettuato sull'andamento del progetto-obiettivo da parte del Responsabile di Settore, emerga che l'obiettivo non viene raggiunto nel termine assegnato, il Responsabile ha facoltà di attribuire ad altro dipendente il raggiungimento del medesimo obiettivo. Conseguentemente anche la quota di premio inizialmente assegnata per il raggiungimento dell'obiettivo verrà attribuita, previa valutazione, al dipendente che subentra.

FASE 4 : entro febbraio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale: il Nucleo di Valutazione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG da parte dei Responsabili di settore/posizioni organizzative e valida il consuntivo PEG.

Sempre entro il mese di marzo, il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione della performance dei Responsabili di Settore in seguito a colloqui individuali, sulla base della scheda di valutazione; i Responsabili di settore effettuano la valutazione della performance dei dipendenti tramite le schede individuali, effettuando un colloquio.

FASE 5: entro il mese di maggio dell'anno successivo la rendicontazione dei risultati viene pubblicata sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione "Trasparenza, valutazione e merito".



Diagramma di Gant – ciclo gestione e valutazione performance

	Anno in corso
	Anno precedente

TEMPISTICA	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Approvazione bilancio anno successivo												
Approvazione PEG												
Il responsabile/PO comunica ai dipendenti gli obiettivi e la scheda di valutazione												
Il Nucleo di Valutazione monitora lo stato di avanzamento												
Il Responsabile /P.O. può tenere riunioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi												
Il Nucleo di Valutazione valida il consuntivo PEG												
I responsabili/PO effettuano la valutazione della performance individuale dei dipendenti												
Il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione della performance dei responsabili/PO												
Pubblicazione del Rendiconto nella sezione "Trasparenza, Valutazione, merito"												



4. PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

La valutazione complessiva di ciascun dipendente si articola nelle seguenti fasi procedurali:

fase preliminare: prevede un colloquio immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, in cui sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati agli obiettivi di PEG cui il dipendente partecipa; tali obiettivi individuali potranno coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG.

Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato presenti negli obiettivi di PEG.

E' rimesso alla discrezionalità del Responsabile di settore individuare un solo obiettivo di peso di 40 punti oppure l'individuazione di diversi obiettivi il cui peso complessivo deve essere di 40 punti.

Si procede analogamente per valutare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo-progetto (o più obiettivi-progetti ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente) trasversale a più settori o strategico per l'ente con il peso di massimo 10 punti.

I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda allegata il cui punteggio totale è 50/100.

La scheda, quando viene consegnata, deve essere sottoscritta da parte del Responsabile e del dipendente, che potranno apporre osservazioni, e trasmessa all'ufficio personale.

Fase monitoraggio: nel corso dell'anno il Responsabile del settore procede a monitorare lo stato di attuazione del conseguimento degli obiettivi e a rilevare eventuali scostamenti con le relative motivazioni.

Fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la scheda.



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

NOMINATIVO DIPENDENTE

CAT.

	Dettaglio obiettivi individuali	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max 40 punti complessivi)	1.....			
	2.....			
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)	Obiettivi strategici e/o trasversali del PEG individuati	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
	1.....			
	Parametri	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 50 punti)	Cooperazione ed integrazione con soggetti interni e rispetto dei superiori. Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione e collaborazione con gli altri colleghi nella realizzazione del proprio lavoro. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. Rispetta le disposizioni dei Responsabili e del Segretario riconoscendo il loro ruolo.	5		
	Competenze relazionali dimostrate nei confronti con l'utenza (customer satisfaction). E' in grado di relazionarsi con l'utenza con competenza e professionalità, andando incontro alle legittime richieste evitando contestazioni e polemiche. Dimostra costantemente gentilezza, cortesia e disponibilità nei rapporti con gli utenti, con criteri improntati ad un criterio di proficua collaborazione, tale da agevolare in ogni occasione la corretta erogazione del servizio. Si prodiga per soddisfare l'utenza anche andando oltre le sue specifiche competenze.	5		
	Flessibilità e capacità di svolgere attività non predeterminate. Dimostra facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi e anche complessi problemi, gestendo incertezze e imprevisti con flessibilità nel contemperare impegni diversi, adattandosi alle esigenze e necessità immediate. Riesce a svolgere nuovi compiti assegnati in aggiunta a quelli ordinariamente svolti, anche di carattere straordinario, senza lasciare lavoro arretrato dando la disponibilità a svolgere, se necessario, lavoro straordinario.	7		



	<p>Assiduità e affidabilità nello svolgimento del lavoro.</p> <p>Risponde agli impegni con dedizione, anche oltre le proprie strette competenze, dimostrando disponibilità circa la presenza, la continuità di intervento e la cura dei compiti affidati.</p> <p>Svolge assiduamente il proprio lavoro; porta a termine i lavori affidati ed i procedimenti assegnati, curando tutte le fasi necessarie.</p>	7		
	<p>Precisione e tempi di lavoro.</p> <p>E' preciso nello svolgere il proprio lavoro e nel trattare i casi, le operazioni e le attività di sua competenza.</p> <p>E' in grado di gestire le proprie competenze con corretta e controllata articolazione dei tempi di lavoro, delle scadenze e degli strumenti, sapendo anticipare anche i problemi prevedibili.</p>	7		
	<p>Iniziativa personale e capacità di innovazione.</p> <p>Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.</p>	5		
	<p>Adattamento all'introduzione di innovazioni e di cambiamenti organizzativi.</p> <p>Dimostra facilità di adattamento all'introduzione di innovazioni tecnologiche ed amministrative finalizzate all'ottimizzazione dei servizi per l'utenza.</p> <p>Dimostra facilità di adattamento alle modifiche organizzative (es: orari di lavoro) attuate dall'amministrazione per andare in contro alle esigenze dell'ente e per ottimizzare i servizi a favore della cittadinanza.</p>	4		
	<p>Autonomia e Responsabilità.</p> <p>Affronta le problematiche connesse allo svolgimento dei suoi compiti con autonomia e competenza, con conseguente assunzione di impegno personale e responsabilizzazione in ordine ai risultati.</p> <p>Correttezza nell'affrontare gli effetti del proprio operato.</p>	5		
	<p>Competenze giuridiche, tecniche ed informatiche dimostrate nello svolgimento dell'attività</p> <p>Dimostra di impegnarsi costantemente nell'aggiornamento su normative e procedure specifiche del settore, nonché sui sistemi e applicativi informatici in uso presso il settore.</p>	5		
TOTALE _____				
Osservazioni.....				

Data _____

Il Responsabile di Settore _____



5. VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

Il Responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.

Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i Responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni. Nel caso di trasferimenti in corso d'anno valuta il Responsabile presso cui è stata prestata la maggior attività lavorativa; a parità, il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni.

La valutazione viene effettuata secondo le seguenti modalità:

a) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (MAX 40 PUNTI)

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Responsabile di settore, secondo la seguente scala di valori:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati, vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a assegnato ad ogni obiettivo. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo obiettivo riveste nella distribuzione.

In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

b) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)

Il Responsabile di settore valuta, secondo la seguente scala di valori:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Si moltiplica il grado di raggiungimento dell'obiettivo per 10.



c) COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 50 punti)

Il Responsabile del Settore moltiplica la ponderazione attribuita ad ogni parametro di valutazione con la seguente scala di valori:

0,10 : insufficiente

0,30: scarso

0,50: sufficiente

0,70: buono

1,00: ottimo

La ponderazione indica l'importanza che il singolo parametro di valutazione riveste nella distribuzione.

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei punteggi, attribuiti al valutando moltiplicando gli indici di valutazione per il peso attribuito ad ogni ambito di valutazione, e alla conseguente definizione di un punteggio finale. I punteggi finali sono utilizzati per l'attribuzione della quota di produttività individuale.

L'incentivo di produttività è calcolato applicando la seguente procedura:

a) il Fondo destinato alla produttività collettiva ed individuale è ripartito tra i Settori in rapporto al numero di dipendenti assegnati, con applicazione del parametro della categoria di appartenenza;

b) viene calcolato il parametro individuale:

parametro di categoria x punteggio da pagella= parametro individuale

c) $\frac{\text{Fondo di settore}}{\text{Somma parametri individuali di settore}} = \text{coeff. Y}$

Somma parametri individuali di settore

d) incentivo individuale di produttività= Y x parametro individuale



6. VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione dei Responsabili titolari di P.O. avviene sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

- a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI (performance organizzativa) max 50 punti
- b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI (performance individuale) max 50 punti

a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI

Ad ogni Responsabile di settore (P.O.) vengono assegnati con il P.E.G. gli obiettivi, con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso in base alla sua importanza e complessità secondo la seguente graduazione :

obiettivo semplice	- 5 punti
obiettivo articolato	- 10 punti
obiettivo rilevante	- 15 punti
obiettivo complesso	- 20 punti

Gli obiettivi vengono chiariti con il Nucleo di Valutazione. Possono seguire, su richiesta del Responsabile, incontri di confronto e chiarificazione sull'andamento dello stato di attuazione, apportando, se necessario, modifiche ed integrazioni.

La relazione consuntiva deve essere presentata al Nucleo di Valutazione a cura del Responsabile di settore.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione sulla base delle rendicontazioni effettuate, secondo la seguente scala di valori, riferibile in ultima analisi al grado di raggiungimento dell' obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50.



I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

b) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI GESTIONALI

Per la valutazione dei comportamenti gestionali dei titolari di P.O. saranno attribuiti 50 punti sulla base dei parametri riferiti a comportamenti individuali e relazionali di cui alla scheda seguente per i quali sarà effettuata la valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Tutte le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati vengono valutati con una scala da 0 a 5 come di seguito riportata:

Inadeguato: 0

Migliorabile: 1

Adeguato: 2

Buono: 3

Ottimo: 4

Eccellente: 5

La somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi (massimo di 50) con la valutazione dei comportamenti gestionali (massimo 50), determina la valutazione finale che sarà rapportata in modo proporzionale all'indennità massima di retribuzione di risultato.

Il valore finale ottenuto viene collocato nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica della retribuzione di risultato.

FASCE PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Punteggio conseguito	Valutazione	Indennità economica
Da 0 a 30	Inadeguato	0
Da 31 a 50	Migliorabile	30%
Da 51 a 65	Adeguato	60%
Da 65 a 85	Buono	85%
Da 86 a 100	Ottimo/eccellente	100%

In caso di servizi svolti in convenzione, con attribuzione della responsabilità di posizione organizzativa, la retribuzione di risultato è attribuita, secondo la metodologia sopra riportata, nella misura massima del 30% della retribuzione di posizione assegnata nell'ente da cui dipendente il lavoratore.



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI DELLE P.O.

Nominativo Responsabile/P.O.							
	Dettaglio obiettivi di Peg	Peso	Voto	Risultato finale conseguito			
OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max 50 punti complessivi)	1.....						
	2.....						
	3.....						
PARAMETRO DI VALUTAZIONE		inadeguato	Migliorabile	adeguato	buono	ottimo	eccellente
1. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni. Capacità di valutare tenendo conto delle reali capacità lavorative e professionali dei propri collaboratori evitando dannose equiparazioni. Capacità di adottare modalità di gestione del personale rigorose, tanto nell'incentivare nelle forme contrattualmente consentite prestazioni particolarmente apprezzabili da parte dei dipendenti in termini di produttività, flessibilità, disponibilità ed attenzione al cittadino utente dei servizi comunali, quanto, ove necessario, nel reprimere, anche formalmente, comportamenti non corretti e non coerenti con gli obiettivi di programma.		0	1	2	3	4	5
2. Controllo effettivo dell'attività lavorativa dei dipendenti assegnati. Impiego razionale ed ottimizzato del personale con riguardo alle esigenze funzionali ed organizzative del servizio. Capacità di procedere ad un'attenta valutazione e verifica della idoneità dei dipendenti allo svolgimento dei compiti assegnati, in particolare nei confronti dei neoassunti al fine della valutazione del superamento del periodo di prova dopo l'assunzione. Capacità di organizzazione delle ferie del personale coordinato, entro i termini contrattuali, mediante utilizzo, o meno, delle proroghe negozialmente assentite. Capacità di contenimento, od eventuale annullamento, dell'impiego di lavoro straordinario del personale assegnato in dotazione. Capacità di razionalizzazione degli orari e dei turni di lavoro delle risorse umane assegnate, anche in chiave di pari opportunità uomo-donna e di rispetto delle differenze di genere. Capacità di saper organizzare il lavoro degli altri e di rinnovare ed implementare i servizi con ridotto ricorso al lavoro straordinario e a nuove assunzioni, anche promuovendo processi di mobilità interna atti alla riorganizzazione funzionale dell'ente.		0	1	2	3	4	5
3. Adattamento operativo, ovvero operare anche indipendentemente da prescrizioni di dettaglio, adeguandosi alle esigenze di flessibilità. Capacità di decidere tempestivamente in presenza di pressioni e tensioni di vario genere, con appropriatezza di comportamento e nella consapevolezza dei propri compiti. Facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi e anche complessi problemi, gestendo incertezze e variazioni. Flessibilità nel contemperare impegni diversi, adattandosi alle diverse esigenze o necessità.		0	1	2	3	4	5



<p>4. Qualità dell'apporto personale. Intensità e affidabilità del lavoro.</p> <p>Assunzione di impegno personale e responsabilizzazione in ordine ai risultati.</p> <p>Propensione ad affrontare impegni e carichi di lavoro anche particolarmente elevati.</p> <p>Affidabilità circa la presenza, la continuità d'intervento e la cura dei compiti affidati.</p> <p>Rispondenza agli impegni con dedizione, anche oltre le proprie strette competenze.</p> <p>Disponibilità alla profusione delle proprie energie e risorse professionali.</p> <p>Idoneità a gestire le proprie competenze con corretta e controllata articolazione dei tempi di lavoro, delle scadenze e degli strumenti, sapendo anticipare anche i problemi prevedibili.</p> <p>Approccio positivo teso alla risoluzione delle problematiche e dei conflitti personali, spirito di iniziativa, capacità di rispetto delle regole senza cadere nei formalismi,</p>	0	1	2	3	4	5
<p>5. Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi</p> <p>Capacità di promuovere ogni opportuna iniziativa per una gestione dell'attività fondata su criteri di efficienza (quale rapporto tra risorse disponibili e risultati), efficacia (quale rapporto fra obiettivi e risultati ottenuti) ed economicità (rapporto tra la qualità e la quantità dei servizi prestati e l'economicità degli stessi).</p> <p>Capacità di studiare i problemi di organizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle procedure, introdurre nuove tecniche e metodologie di lavoro, formulando proposte e adottando disposizioni volte ad assicurare l'osservanza dei criteri di regolarità gestionale, speditezza amministrativa ed economicità di gestione, con riferimento al rapporto costi-benefici.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>6. Sensibilità dimostrata per il rapporto con l'utenza attraverso rilevazioni di customer satisfaction</p> <p>Capacità di prestare particolare attenzione al grado di soddisfazione dell'utenza, agli aspetti di comunicazione interna ed esterna.</p> <p>Capacità di favorire un ruolo di ascolto verso l'utenza e di rilevazione ed osservazione dei bisogni e delle dinamiche del territorio.</p> <p>Capacità di formulare proposte, sulla base di esperienze acquisite nel contatto con il pubblico, di riforme organizzative degli uffici, al fine di migliorare la capacità di rispondere ai cittadini.</p> <p>Capacità di garantire costante piena disponibilità nei confronti del cittadino utente, privilegiando forme organizzative tese al rispetto sostanziale dei diritti di cittadinanza, in termini di celerità di risposte, snellimento di procedure, trasparenza delle scelte, visibilità delle responsabilità, modalità e forme di accoglienza, tempestiva collaborazione con gli uffici deputati al front-office, non prevedendo alcuna tolleranza verso atteggiamenti non rispondenti a tali finalità.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>7. Capacità di relazionarsi con gli organi politici, il Segretario comunale e gli altri Responsabili di Settore.</p> <p>Capacità di comunicare e collaborare con gli organi politici; adesione al contesto generale e capacità promozionale, nella rispondenza alle generali finalità dell'ente.</p> <p>Collaborazione con segretario comunale e gli altri responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando gli interessi dell'ente e dell'utenza rispetto a quelli personalistici e burocratici e delle singole aree.</p> <p>Capacità di partecipare costruttivamente alle riunioni di lavoro e di proporre soluzioni a problematiche inerenti i rapporti ed il coordinamento tra i vari uffici e servizi, per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Capacità di garantire la qualità delle relazioni interpersonali orientati alla correttezza, trasparenza e capacità di comunicazione tra i propri collaboratori e gli addetti agli altri servizi e gli organi politici.</p> <p>Collaborazione con il vertice politico dell'ente e con il segretario generale per definire soluzioni efficaci rispetto alle problematiche del personale.</p> <p>Capacità di mettere a disposizione di altri servizi idonee risorse di personale per sopperire a temporanee esigenze straordinarie.</p>	0	1	2	3	4	5



<p>8. Capacità di relazionarsi con i collaboratori o interlocutori esterni.</p> <p>Capacità di motivazione, guida e sviluppo dei collaboratori.</p> <p>Capacità di soluzione dei conflitti interpersonali tra i collaboratori, anche mediante revisione e riattivazione dei compiti da svolgere.</p> <p>Capacità di comprendere e risolvere i problemi, componendo le divergenze e valutando correttamente le situazioni.</p> <p>Abilità in genere nel rapportarsi al mondo circostante correlandosi con gli altri collaboratori o interlocutori esterni.</p> <p>Governo attivo dell'interrelazione tra impiego di tecnologie, mezzi e personale, per il conseguimento degli obiettivi prefissati.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>9. Contenimento della spesa di personale.</p> <p>L'obiettivo riguarda una riduzione della spesa di personale al netto degli incrementi contrattuali, in un quadro di mantenimento degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi. In questo quadro si deve prestare attenzione ai seguenti aspetti:</p> <p>Capacità di favorire la scelta di nuove formule gestionali che producono una riduzione della dotazione organica, ma anche più efficaci ed economiche forme di gestione dei servizi.</p> <p>Capacità di ispirare le attività interne a criteri di economicità e razionalità degli interventi, cogliendo a pieno opportunità selettive tendenti alla qualificazione e contenimento della dotazione organica.</p> <p>Capacità di evitare automatismi nella sostituzione del personale cessato dal servizio per qualsiasi causa. L'esodo del personale può essere un'occasione per rivalutare la dotazione del personale dell'ente, anche alla luce del nuovo ordinamento professionale.</p> <p>Capacità di valutare in caso di cessazione del rapporto di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se il rimpiazzo è utile alle esigenze funzionali dell'ente; - in ipotesi di rimpiazzo, se il nuovo dipendente deve corrispondere alla categoria e profilo di quello cessato; <p>se sia possibile impiegare dipendenti interni messi a disposizione a seguito di processi di razionalizzazione e sviluppo delle risorse umane.</p> <p>Capacità di effettuare, prima di proporre l'assunzione di nuovo personale, tramite dettagliata relazione, un'analisi preliminare dei fabbisogni aggiuntivi, previa verifica di eventuali opportunità di recupero di personale già presente all'interno dell'ente, dando spazio ad iniziative di riqualificazione professionale, previa formazione e aggiornamento, in un'ottica di recupero e reimpiego delle professionalità disponibili.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>10. Aggiornamento professionale.</p> <p>Propensione all'aggiornamento professionale in merito alle normative ed alle tecniche che regolano il proprio lavoro, con capacità di applicarle all'interno della propria organizzazione, rendendo partecipi i propri collaboratori.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>TOTALE PUNTEGGIO</p>					

Data _____

Il Nucleo di Valutazione _____



7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

A livello di prevenzione dei contrasti si prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli Responsabili di Settore nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi;
- il confronto tra valutatore e valutato nel momento di assegnazione degli obiettivi e nelle verifiche intermedie e finali;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi i rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni, viene definita la seguente procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto:

- I Responsabili di Settore/P.O. e i dipendenti hanno sette giorni (di calendario) successivi a quello di ricevimento della scheda di valutazione per proporre reclamo scritto e motivato avverso la valutazione.
- I Responsabili di Settore/P.O. possono presentare reclamo al Segretario comunale e quest'ultimo decide in modo definitivo in merito. Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.
- I dipendenti possono presentare reclamo al Nucleo di Valutazione il quale, sentito il dipendente e il Responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito. Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.