

COMUNE DI GARDONE RIVIERA  
PROVINCIA DI BRESCIA

Metodologia di Valutazione della  
performance del Comune di  
GARDONE RIVIERA

Allegato alla deliberazione G.C.  
n. ~~18~~ accolta in data ...1.9. DIC. 2012

IL SEGRETARIO COMUNALE  
*dott.ssa Laura Romanello*

IL SINDACO  
*(Andrea Cipani)*

## Indice

1. Premessa	3
2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance	4
3. Criteri per la valutazione della performance individuale	5
4. Processo di definizione e valutazione della performance	5
5. L'applicazione della metodologia e le fasce di merito	7
6. Sistema premiale e progressioni economiche	7
7. Le procedure di conciliazione	8
8. Revisione e miglioramento del processo di valutazione	8

## 1. Premessa

Il D.Lgs. 150/2009, figlio della L. 15/2009, affronta con decisione il tema dell'ammodernamento della pubblica amministrazione italiana prevedendo misure e strumenti a sostegno dell'efficace ed efficiente gestione amministrativa, sottolineando elementi quali:

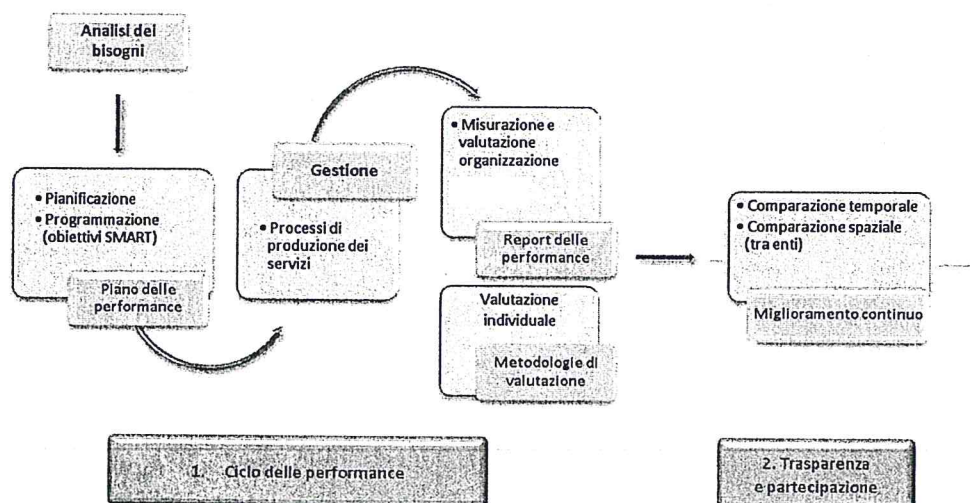
- misurazione e valutazione delle *performance organizzative ed individuali*;
- misurabilità dell'output e dell'outcome;
- premialità del merito e dei risultati conseguiti;
- trasparenza e comunicazione delle scelte e dei risultati.

Per certi aspetti, la disciplina non presenta elementi di novità assoluta rispetto al panorama delle norme che negli anni precedenti hanno investito le pubbliche amministrazioni. Tuttavia, l'esigenza di riprendere con insistenza alcuni temi è sentita. Ciò anche alla luce di nuovi paradigmi di governance che si stanno profilando e che annunciano il "passaggio" dal modello del New Public Management a quello della Public Governance. Quest'ultimo, meglio dei precedenti, abbraccia i principi e i contenuti della riforma "Brunetta" perché evidenzia un'evoluzione del mondo della pubblica amministrazione, in Italia come in altri Paesi, orientata ad allargare gli ambiti di partecipazione nei processi decisionali e di valutazione degli impatti anche ai cittadini e ai soggetti con i quali costantemente le istituzioni si relazionano.

Letti in quest'ottica, gli input della riforma assumono un accento diverso e possono essere meglio compresi. Non colti come l'ennesimo adempimento da soddisfare, ma vissuti come una spinta verso il miglioramento continuo cui tendere, affrontabile anche grazie alla rivisitazione degli strumenti di governance e di gestione attualmente in uso, piuttosto che la definizione di nuovi da sperimentare e porre successivamente a regime.

In questo contesto si inserisce il processo denominato "ciclo delle performance" (Fig. 1) che comprende la declinazione dei flussi informativi dedicati alle fasi di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione e valutazione delle performance. Il ciclo delle performance si concretizza con i contenuti espressi nel Piano delle performance e nel Report sulle performance.

Figura 1: Schema logico del ciclo della performance



Lo schema evidenzia i capisaldi della metodologia in tema di programmazione, controllo e valutazione della performance organizzativa, allargando il paradigma alla “presenza” del cittadino in qualità di agente attivo del cambiamento.

Il Piano della performance rappresenta il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi – strategici e operativi – rispetto ai quali troverà continuità e coerenza l’attività amministrativa.

Il Piano della performance triennale, conterrà quindi:

- indirizzi strategici di medio periodo;
- obiettivi operativi annuali.

Gli obiettivi operativi annuali costituiranno la base per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

## **2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance**

L’articolo 7 del D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, documento chiave per la determinazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, ma anche le modalità di raccordo e di integrazione tra i sistemi di controllo esistenti e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le performance sono misurate e valutate con riferimento a:

- l’organizzazione nel suo complesso;
- gli ambiti organizzativi in cui si articola la struttura organizzativa dell’ente;
- i singoli dipendenti.

Fondamentale è a tale proposito il legame che sussiste tra i diversi livelli di programmazione degli obiettivi strategici e operativi e i conseguenti sistemi di misurazione dei medesimi che necessitano dell’espressione di indicatori di outcome e di output, tra loro strettamente coerenti.

Pertanto, il processo di rendicontazione della gestione troverà spazio nel report sulle performance e supporterà il processo di valutazione attraverso il ricorso ad un sistema di attività / strumenti quali:

- monitoraggio stato attuazione degli obiettivi e relativi indicatori;
- verifica coerenza tra obiettivi di medio-lungo periodo e obiettivi operativi;
- sistemi di controllo interno e di gestione per la misurazione e valutazione delle performance dell’organizzazione e delle persone (individuale).

È evidente, quindi, il raccordo necessario tra la pianificazione e la programmazione, tra gli obiettivi strategici e obiettivi operativi. Cioè l’esigenza, oramai ineluttabile, di poter verificare il grado di implementazione delle scelte politiche e la capacità – delle stesse – di impattare positivamente i bisogni della comunità amministrata.

Il sistema di valutazione della performance individuale deve poter consentire l’individuazione del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell’amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.



### 3. Criteri per la valutazione della performance individuale

Per quanto attiene alla misurazione e valutazione della performance individuale si prevede un processo che, partendo dagli obiettivi di performance dell'ente – selezione di alcuni indirizzi strategici – individui gli obiettivi operativi (individuali o di gruppo) oggetto di valutazione.

A tal fine, la valutazione si distingue tra i dipendenti che hanno un'indennità di posizione, quindi un trattamento accessorio direttamente collegato al raggiungimento di obiettivi definiti, e i restanti dipendenti che non hanno responsabilità formalmente assegnate.

In entrambi i casi la valutazione della performance individuale si compone di due parti:

- una direttamente legata alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione di alcuni specifici comportamenti organizzativi;
- l'altra correlata alla dimensione organizzativa più ampia, all'interno della quale si colloca la correlazione con gli indirizzi strategici e la capacità di interpretare unitariamente l'organizzazione nel suo complesso.

Pertanto, nel caso dei Responsabili in Posizione Organizzativa, la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati avrà come riferimento quanto programmato nel Peg/Piano degli Obiettivi e assunto ai fini della valutazione medesima.

Per i restanti dipendenti tale dimensione della valutazione terrà conto:

- del *“livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio ambito organizzativo”*, cioè dell'apporto singolarmente profuso nel perseguimento degli obiettivi;
- del *“grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio ambito organizzativo”* cioè del complessivo livello di raggiungimento degli obiettivi del proprio ambito organizzativo.

Tanto per i Responsabili, quanto per gli altri dipendenti, la valutazione terrà conto anche di specifici comportamenti organizzativi richiesti dalla posizione di lavoro ricoperta.

Infatti, la valutazione della performance mira sostanzialmente a premiare:

- il raggiungimento di risultati legati ad un periodo temporale (annualità) prodotti a livello individuale e/o di gruppo o di ambito organizzativo;
- la tenuta di particolari comportamenti professionali, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze.

Tale valutazione rappresenta la base imprescindibile per i percorsi di progressione di carriera, in particolare ai fini della progressione orizzontale, come successivamente definito.

### 4. Processo di definizione e valutazione della performance

L'articolo 9 del D.Lgs. 150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle

- competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
  - le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di Gardone Riviera si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità: tutto il personale, a prescindere dalla qualifica e dal profilo, è valutato con criteri e meccanismi analoghi;
- per essere imperniato su un collegamento diretto fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e del Responsabile che la dirige.

Il Sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti:

- 1) i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati individuali, di gruppo e dell'ente ("cosa è stato fatto");
- 2) i comportamenti organizzativi tenuti, ossia le competenze dimostrate nella prestazione ("come è stato fatto").

Ciascuna componente fornisce un contributo alla valutazione individuale, diverso a seconda del ruolo assegnato. Per i Responsabili di un ambito organizzativo il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso rilevante e incide del 50% sulla valutazione complessiva (Ambito "Risultati"). Completano la misurazione della performance individuale la valutazione di Ambiti quali "Impegno" e "Iniziativa". In totale la performance individuale "vale" quindi il 60%.

I comportamenti organizzativi legati alla performance organizzativa rappresentano il restante 40% della valutazione complessiva.

Nella valutazione del personale senza responsabilità formalmente assegnate, i rapporti tra la componente "Risultati" e i comportamenti organizzativi, si modificano e il grado di apporto individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ha un peso percentuale diverso a seconda della categoria economica/profilo di appartenenza.

In relazione a quanto finora detto, i valutatori compileranno, per ogni dipendente, una scheda di valutazione (come da modello in allegato) contemplando l'analisi della performance individuale e organizzativa, al fine di rappresentare la valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti.

Per quanto riguarda la componente "Risultati", della scheda, si farà riferimento alle risultanze emergenti dalle schede dettagliate circa lo stato di attuazione dei singoli obiettivi annuali.

La scheda di valutazione, una volta compilata, sarà consegnata dal valutatore al valutato in un apposito colloquio di valutazione secondo le tempistiche definite dall'ente. In tale colloquio il valutato potrà esprimere le proprie opinioni e considerazioni, nonché chiederne la verbalizzazione. Eventuali obiezioni sull'applicazione della metodologia e, in genere, del Sistema di valutazione saranno gestite secondo le modalità indicate nel paragrafo 7.



## 5. L'applicazione della metodologia e le fasce di merito

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti moltiplicando il peso di ogni criterio per il prescelto indice di valutazione, secondo una scala dove il minimo punteggio attribuibile è pari ad 1 e il massimo punteggio è pari a 5. Tecnicamente, quindi, la valutazione esprimibile attraverso le schede può variare da un minimo di 100 ad un massimo di 500 punti.

Al fine di facilitare la comprensione di ogni criterio e un'applicazione omogenea della metodologia, ogni criterio di valutazione è declinato al suo interno in specifiche, cioè brevi descrizioni poste a supporto dell'attività del valutatore.

A valutazione avvenuta il risultato ottenuto da ogni valutato sarà riepilogato nella corrispondente fascia ai fini dell'attribuzione dell'indennità economica spettante:

- retribuzione di risultato per i Responsabili in Posizione Organizzativa;
- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie B, C e D.

Nella tabella sottostante riportate le fasce adottate:

Valutazione conseguita		Fascia	Risultato/ Produttività
Da 481 a 500	Eccellente	1	100%
Da 401 a 480	Ottimo	2	95%
Da 301 a 400	Buono	3	80%
Da 201 a 300	Sufficiente	4	60%
Da 100 a 200	Insufficiente	5	0

## 6. Sistema premiale e progressioni economiche

L'accesso al sistema premiale concepito dalla riforma e correlato allo sviluppo professionale (progressioni economiche, Incarichi di responsabilità, accesso a quote riservate ai dipendenti in concorsi, percorsi di alta formazione, etc.) interesserà i dipendenti che avranno conseguito valutazioni che li collocano, per 3 anni consecutivi, nelle prime 3 fasce, con almeno 1 anno nella 2° fascia. In fase di prima applicazione sarà sufficiente il raggiungimento di almeno una delle due condizioni previste.

Pertanto, il Comune di Gardone Riviera in base al dettato dell'art. 23 D.Lgs. 150/2009, riconosce selettivamente le progressioni economiche, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili, applicando le condizioni sopra dette.

Sono quindi assolutamente da escludere criteri e automatismi quali, ad esempio, l'anzianità, il numero dei corsi effettuati, ... altri eventi che, seppur documentati, non hanno influenzato positivamente l'esito della valutazione.

## **7. Le procedure di conciliazione**

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione i dipendenti possono attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

Il valutato può presentare la richiesta all'Organismo Indipendente di Valutazione o Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale. Laddove ritenuta ammissibile la richiesta, OIV o Nucleo di Valutazione convoca il valutatore per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati, promuovere eventuali soluzioni correttive ed informa il valutato sull'esito della verifica.

In qualsiasi caso l'OIV o Nucleo di Valutazione non può "sostituirsi" al valutatore (Responsabile di PO) nel processo valutativo, pertanto la decisione ultima, in merito alla valutazione espressa, è di competenza del Responsabile.

Tale procedura è applicabile esclusivamente al processo di misurazione e valutazione della performance, ed è finalizzata alla soluzione di eventuali situazioni di conflitto insorte tra valutato e valutatore, così da prevenire un possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

## **8. Revisione e miglioramento del processo di valutazione**

Il Sistema di valutazione sarà sottoposto a periodiche attività di verifica e revisione al fine di giungere ad un metodo di lavoro supportato da efficaci strumenti per la sua attuazione ma, soprattutto, calato nei "normali" processi organizzativi dell'ente. Il "successo" del metodo sarà decretato dal cambiamento culturale degli attori che sono deputati a promuoverlo e gestirlo e, quindi, dal grado di interiorizzazione dello stesso nell'organizzazione ai diversi livelli, sia politici che tecnici.



# Scheda valutazione Responsabili in Posizione Organizzativa (PO)

<b>Anno di valutazione 2011</b>	
<b>Nominativo del valutato</b>	
<b>Posizione di lavoro ricoperta</b>	
<b>Ambito organizzativo</b>	
<b>Nominativo del valutatore</b>	

<b>Legenda: indice di valutazione (da 1 a</b>	
<b>1</b>	Ampliamente migliorabile / Non sufficiente
<b>2</b>	Soddisfacente / Appena sufficiente
<b>3</b>	Più che soddisfacente / Più che sufficiente
<b>4</b>	Buono / In linea con le attese
<b>5</b>	Ottimo / Oltre le attese

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valuta zione (B)
		Totale (A x B)	Note
<b>Risultati</b>	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo. (L'indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	40	
48	Propensione all'incremento della produttività dell'ambito organizzativo e dei singoli collaboratori.  Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro Attenzione alla razionalizzazione delle procedure Introduzione/uso delle tecnologie	3	
	Grado di qualità del servizio percepita dagli utenti  Risultati riportati dalle indagini di customer satisfaction Quantità reclami/segnalazioni ricevuti	5	
<b>Impegno</b>	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta.	2	
2	Autofornazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite		
<b>Iniziativa</b>	Capacità di rilevare i bisogni degli utenti interni ed esterni e di orientare l'organizzazione in base alle esigenze.  Rilevazione di nuovi bisogni Supervisione e monitoraggio dei servizi erogati Gestione dei reclami e delle segnalazioni	4	
8	Capacità di elaborare e gestire progetti innovativi, anche trasversali tra diversi ambiti organizzativi. Apporto all'elaborazione di obiettivi e progetti innovativi Capacità di lettura critica della propria attività progettuale Propensione creativa al cambiamento	4	
<b>Totale performance individuale</b>		<b>58</b>	



# PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criteri (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
<b>Programmazione e autonomia</b>		<b>4</b>		-	
11	<p>Capacità di pianificare, programmare, controllare le risorse finanziarie e strumentali assegnate.</p> <p>Programmazione delle attività e gestione delle priorità</p> <p>Gestione del budget e razionalizzazione della spesa</p> <p>Dinamicità e flessibilità nella gestione del tempo</p> <p>Capacità di delegare obiettivi e risorse</p> <p>Chiarezza nell'assegnazione dei compiti ai collaboratori</p> <p>Monitoraggio (feedback) e azioni correttive e costruttive</p> <p>Gestione del processo di valutazione: colloquio</p> <p>Capacità di gestire situazioni complesse e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse.</p> <p>Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria</p> <p>Autocontrollo nelle situazioni critiche o di disagio fisico ed emotivo</p> <p>Capacità di elaborare soluzioni adeguate /problem solving</p>		<b>3</b>	-	
<b>Coordinamento</b>		<b>6</b>		-	
11	<p>Incentivazione del personale al raggiungimento degli obiettivi</p> <p>Capacità di indirizzare i propri collaboratori alla formazione che il profilo di ognuno necessita</p> <p>Capacità di comprendere gli aspetti personali/caratteriali e motivare al ruolo</p> <p>Capacità di differenziare, motivando, le valutazioni</p> <p>Capacità di favorire un clima organizzativo positivo</p> <p>Capacità di relazioni efficaci con colleghi, segretario/direttore, amministratori, cittadini-utenti*</p> <p>Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)</p> <p>Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)</p> <p>Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni</p>		<b>5</b>	-	
<b>Responsabilità del ruolo</b>		<b>10</b>		-	
10	<p>Corretta interpretazione del proprio ruolo e capacità di realizzazione degli indirizzi strategici</p> <p>Conoscenza e comprensione delle scelte politiche e diffusione delle stesse nell'organizzazione</p> <p>Propositività nell'attuazione degli indirizzi strategici</p> <p>Interpretazione delle istanze del territorio e dei cittadini</p>		<b>5</b>	-	
<b>Rapporto con amministratori</b>		<b>5</b>		-	
10	<p>Grado di consapevolezza e applicazione del principio della distinzione dei poteri**</p> <p>Gestione corretta del ruolo: collaborazione/sovraposizione</p> <p>Capacità di tenere informati gli amministratori circa le priorità e lo stato di attuazione degli obiettivi**</p> <p>Sollecitudine e costanza nell'informazione</p> <p>Oggettività e selettività nell'analisi delle priorità e nel perseguimento degli obiettivi</p>		<b>5</b>	-	

<b>Totale performance organizzativa</b>	<b>42</b>
<b>Valutazione complessiva</b>	<b>100</b>
<b>Performance individuale</b>	
<b>Performance organizzativa</b>	

\* Concorrono alla definizione dell'indice d'intensità di questo criterio, oltre ai componenti il NdV, tutte le PO dell'ente (tranne la PO oggetto di valutazione). L'indice di intensità adottato sarà dato dalla media dei valori espressi dai vari soggetti.

\*\* L'indice d'intensità di questo criterio è espresso dall'assessore di riferimento. Se gli assessori sono più di uno si adatterà la media dei valori espressi.



# Scheda valutazione produttività - dipendenti categoria "D"

Anno di valutazione 2011

**Legenda: indice di valutazione (da 1 a 5)**

1	Ampliamente migliorabile / Non sufficiente
2	Soddisfacente / Appena sufficiente
3	Più che soddisfacente / Più che sufficiente
4	Buono / In linea con le attese
5	Ottimo / Oltre le attese

Nominativo del valutato
Posizione di lavoro ricoperta
Ambito organizzativo
Nominativo del valutatore

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
<b>Risultati</b>					
30	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo. (L'indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	10			
	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio Ambito organizzativo. Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro Attenzione alla razionalizzazione delle procedure Introduzione/uso delle tecnologie	20			
<b>Impegno</b>					
6	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta. Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità temporale Distrazioni/pause	3			
	Rapidità e puntualità dell'esecuzione dei compiti affidati Risultati indipendenti da "correzioni" e solleciti da parte del responsabile				
<b>Iniziativa</b>					
14	Atteggimento propositivo nei confronti delle competenze legate al ruolo professionale. Capacità di analisi della criticità e problem solving Ricerca ed attuazione di soluzioni pratiche/organizzative	14			
<b>Totale performance individuale</b>				<b>50</b>	



## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
Programmazione e autonomia	Capacità di organizzare e/o gestire la propria attività e il proprio tempo in modo autonomo. <i>Programmazione delle attività e gestione delle priorità</i>	10	-	-	
	Capacità di elaborare soluzioni adeguate <i>Elasticità nella gestione degli orari</i>				
	Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente <i>Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria</i>	10	-	-	
	Controllo nelle situazioni critiche				
Relazioni e collaborazione	Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o capacità di programmare e coordinare il personale assegnato. <i>Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)</i>	10	-	-	
	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza) <i>Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni</i>				
	Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna <i>Capacità di recepire le istanze dell'utenza</i>	10	-	-	
	Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza) <i>Precisione/complettezza/esaustività nella risposta</i> <i>Risultati riportati da analisi di customer satisfaction</i>				
Responsabilità del ruolo	Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate <i>Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo</i>	10	-	-	
	Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi <i>Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze</i>				
	programmare e coordinare il personale assegnato.				
<b>Totale performance organizzativa</b>		<b>50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Valutazione complessiva</b>		<b>100</b>			
<b>Performance individuale</b>					
<b>Performance organizzativa</b>					



# Scheda valutazione produttività - dipendenti categoria "C"

Anno di valutazione 2011

**Legenda: indice di valutazione (da 1 a 5)**

1	Ampliamente migliorabile / Non sufficiente
2	Soddisfacente / Appena sufficiente
3	Più che soddisfacente / Più che sufficiente
4	Buono / In linea con le attese
5	Ottimo / Oltre le attese

Nominativo del valutato	
Posizione di lavoro ricoperta	
Ambito organizzativo	
Nominativo del valutatore	

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
<b>Risultati</b>					
25	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo. (L'indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	10			
	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio Ambito organizzativo. Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro Attenzione alla razionalizzazione delle procedure Introduzione/uso delle tecnologie	15			
<b>Impegno</b>					
10	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta. Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità temporale Distrazioni/pause Rapidità e puntualità dell'esecuzione dei compiti affidati Risultati indipendenti da "correzioni" e solleciti da parte del responsabile	5			
	Atteggimento propositivo nei confronti delle competenze legate al ruolo professionale. Capacità di analisi delle criticità e problem solving Ricerca ed attuazione di soluzioni pratiche/organizzative	5			
<b>Iniziativa</b>					
10		10			
<b>Totale performance individuale</b>				45	



**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
<b>Programmazione e autonomia</b> 10	Capacità di organizzare e/o gestire la propria attività e il proprio tempo in modo autonomo. <i>Programmazione delle attività e gestione delle priorità</i>	5		-	
	<i>Capacità di elaborare soluzioni adeguate</i>				
	<i>Elasticità nella gestione degli orari</i>				
	Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente <i>Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria</i> <i>Controllo nelle situazioni critiche</i>	5		-	
<b>Relazioni e collaborazione</b> 30	Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o capacità di programmare e coordinare il personale assegnato.	15		-	
	<i>Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)</i>				
	<i>Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)</i>				
	<i>Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni</i>				
	Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna <i>Capacità di recepire le istanze dell'utenza</i> <i>Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)</i> <i>Precisione/completezza/esaustività nella risposta</i>	15		-	
<b>Orientamento alle esigenze della gestione</b> 15	Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate <i>Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo</i>	15		-	
	<i>Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi</i>				
	<i>Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze</i>				
	<i>Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze</i>				
<b>Totale performance organizzativa</b>		<b>55</b>		-	
<b>Valutazione complessiva</b>				<b>100</b>	
<b>Performance individuale</b>					
<b>Performance organizzativa</b>					



# Scheda valutazione produttività - dipendenti categoria "A" e "B"

Anno di valutazione 2011

**Legenda: indice di valutazione (da 1 a 5)**

- 1 Ampiamente migliorabile / Non sufficiente
- 2 Soddisfacente / Appena sufficiente
- 3 Più che soddisfacente / Più che sufficiente
- 4 Buono / In linea con le attese
- 5 Ottimo / Oltre le attese

Nominativo del valutato
Posizione di lavoro ricoperta
Ambito organizzativo
Nominativo del valutatore

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
<b>Risultati</b>					
20	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo. (L'indice d'intensità si definisce in base alla media degli obiettivi raggiunti)	10			
	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati per il proprio Ambito organizzativo. Rapporto risultati conseguiti/tempi di lavoro Attenzione alla razionalizzazione delle procedure Introduzione/uso delle tecnologie	10			
<b>Impegno</b>					
15	Formazione e aggiornamento sugli aspetti normativi, tecnici, relazionali correlati alla posizione ricoperta Autoformazione e disponibilità alla partecipazione di proposte formative Applicazione e diffusione delle conoscenze/competenze acquisite Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità temporale Distrazioni/pause Rapidità e puntualità dell'esecuzione dei compiti affidati Risultati indipendenti da "correzioni" e solleciti da parte del responsabile	5			
<b>Iniziativa</b>					
5	Atteggiamiento propositivo nei confronti delle competenze legate al ruolo professionale. Capacità di analisi delle criticità e problem solving Ricerca ed attuazione di soluzioni pratiche/organizzative	5			
<b>Totale performance individuale</b>				<b>40</b>	



## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambito	Criteri di valutazione	Peso criterio (A)	Valutazione (B)	Totale (A x B)	Note
Programmazione e autonomia	Capacità di organizzare e/o gestire la propria attività e il proprio tempo in modo autonomo.	5			
	<i>Programmazione delle attività e gestione delle priorità</i>				
	<i>Capacità di elaborare soluzioni adeguate</i>				
	<i>Elasticità nella gestione degli orari</i>				
	Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente	5			
	<i>Capacità di reazione al verificarsi di situazioni non prevedibili e non rientranti nell'attività ordinaria</i>				
	<i>Controllo nelle situazioni critiche</i>				
Relazioni e collaborazione	Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo.	15			
	<i>Partecipazione al lavoro di gruppo/riunioni (formale/attiva)</i>				
	<i>Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)</i>				
	<i>Attitudine e disponibilità alla circolazione delle informazioni</i>				
	Capacità di rapportarsi con l'utenza esterna	20			
	<i>Capacità di recepire le istanze dell'utenza</i>				
	<i>Gestione delle relazioni (ascolto/cortesia/correttezza)</i>				
	<i>Precisione/completzza/esaustività nella risposta</i>				
Orientamento alle esigenze della gestione	Capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo e tradurlo in azioni mirate	15			
	<i>Comprensione del proprio ruolo nel contesto organizzativo</i>				
	<i>Qualità dei risultati raggiunti: lacune/errori/vizi</i>				
	<i>Disponibilità e flessibilità nell'acquisire nuove mansioni/competenze</i>				
	<i>Efficienza e cura nell'utilizzo degli strumenti a disposizione</i>				
<b>Totale performance organizzativa</b>		<b>60</b>			
<b>Valutazione complessiva</b>		<b>100</b>			
<b>Performance individuale</b>					
<b>Performance organizzativa</b>					