

Allegato B

Processo di Valutazione del personale dipendente

IL modello valutativo prevede un ciclo di valutazione articolato su base annuale e suddiviso in tre momenti :

FASE 1 Definizione indicatori di comportamento ed assegnazione di obiettivi

Il titolare di posizione organizzativa effettua un incontro con il personale assegnato nel corso del quale :

Illustra gli indirizzi generali delle prestazioni per il periodo considerato attraverso l'esplicitazione degli indicatori che, tra quelli previsti per il profilo, costituiscono un obiettivo di miglioramento ;

Assegna, qualora previsti, gli obiettivi e ne definisce i criteri di raggiungimento ;

FASE 2 Svolgimento della prestazione

Durante il periodo di svolgimento della prestazione, si potranno effettuare incontri al fine di fornire un feedback sulla prestazione in generale e sui singoli indicatori che fino a quel momento richiedano un miglioramento.

Rivedere, se necessario e ove presenti, gli obiettivi, riportare nella Scheda, oltre alle date degli incontri, le cause delle eventuali revisioni, e concordare le azioni per l'eventuale riorientamento della prestazione.

FASE 3 Al termine del periodo ciascun Responsabile di Settore provvederà

Alla compilazione definitiva delle schede indicando, sia per la parte relativa agli obiettivi che per quella relativa agli Indicatori, le proprie valutazioni secondo le specifiche modalità definite nella Scheda stessa .

Comunicerà le valutazioni ai propri collaboratori.

Definizione Indicatori di Comportamento

Vengono proposti una serie di Indicatori di Comportamento (8 indicatori di cui 5 definiti a priori per categoria e 3 a scelta del valutatore all'interno di un elenco definito) che consentano una valutazione delle prestazioni suddividendo l'analisi nelle caratteristiche principali che contraddistinguono l'attività del dipendente.

Indicatori comuni alle categorie B.C.D.

Collaborazione settoriale/intersettoriale : Ricerca modalità operative e/o sinergie con altri ruoli e funzioni, integrando le proprie energie e competenze con quelle degli altri colleghi, al fine di individuare soluzioni coerenti con i flussi organizzativi.

Flessibilità Operativa : Coglie le diverse implicazioni dei compiti e degli obiettivi, rendendosi disponibile ad interpretare in modo ampio il proprio ruolo, al fine di rispondere in modo tempestivo ed efficace alle esigenze organizzative e gestionali.

Rapporto con l'utenza : Opera al fine di adattare il proprio contributo alle esigenze degli utenti : li informa sui progressi delle attività, personalizza, nel rispetto di norme e regolamenti, processi e soluzioni sulla base di esigenze specifiche, ricerca feedback sulla soddisfazione dell'utente.

Autonomia : Elabora in autonomia soluzioni di problemi derivanti da situazioni anomale o impreviste.

Sviluppa attività/azioni utili al perseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa anche non espressamente richieste.

Propone alternative di azioni e ipotesi di soluzioni. Assume in tempo utile decisioni commisurate al livello di autorità.

Impegno sul lavoro : Si impegna costantemente a conseguire i risultati operativi previsti dal ruolo, assicurando un elevato livello di attività.

Elenco indicatori facoltativi

Immagine dell'organizzazione : Valorizza, attraverso i propri comportamenti, le linee strategiche ed i risultati conseguiti dall'Ente e dall'unità organizzativa di appartenenza favorendone anche la comprensione negli interlocutori interni ed esterni.

Condivisione delle informazioni : Rende disponibile il proprio patrimonio di informazioni e conoscenze e sollecita opinioni e idee altrui al fine di migliorare i risultati,, le soluzioni ed i processi.

Sensibilità economica : Valuta l'impatto economico delle attività presidiate operando per migliorare l'efficienza delle performance economiche.

Responsabilità : Persegue gli obiettivi qualitativi e quantitativi assegnati, sviluppando i progetti e le attività nel rispetto delle modalità attuative dei tempi e delle scadenze formalmente definiti nonché delle procedure vigenti e delle finalità organizzative.

Coordinamento e Controllo : Progetta e attua il coordinamento, il monitoraggio ed il controllo delle attività e del sistema di risorse affidato, al fine di verificare la corrispondenza tra programmato e realizzato, assicura il flusso informativo necessario per il monitoraggio tecnico che per la gestione economica -finanziaria.

Acquisizione Competenze Professionali : Sviluppa il proprio sistema di competenze professionali acquisendo e consolidando conoscenze, strumenti e modelli operativi utili alla standardizzazione di processi di servizio.

Affidabilità : Assume con responsabilità le conseguenze del proprio operato anche in caso di errore, risultando affidabile sia nell'esecuzione dei lavori assegnati che nell'interpretare i comportamenti richiesti.

Accuratezza del Lavoro : Opera in modo sistematico e preciso controllando la completezza e il risultato complessivo del proprio lavoro.

Pianificazione delle Attività : Valuta l'evoluzione delle condizioni di contesto e definisce le priorità, programma la propria attività e progetti, imposta budget, processi e metodi coerenti rispetto al rapporto risultati attesi/condizioni/vincoli.

Orientamento all'innovazione : Identifica e persegue nuove idee, soluzioni e metodi per incrementare la produttività e la qualità individuale e/o di gruppo operando in coerenza con i processi di innovazione organizzative e tecnologica.

Gestione delle risorse umane : Attribuisce obiettivi, incarichi ed attività evidenziando le responsabilità correlate e prestando attenzione al rapporto tra le caratteristiche del compito e le capacità del collaboratore : motiva e fa crescere i collaboratori in relazione ad i compiti assegnati.

Organizzazione del lavoro : Programma e organizza le risorse in funzione degli obiettivi e dei vincoli esistenti, definisce e valuta l'avanzamento dei programmi e delle attività svolte in relazione alle attese, mettendo in atto le necessarie misure di supporto e correzione ed intervenendo opportunamente per affrontare le situazioni impreviste.

Definizione profili valutativi

Per profili valutativo si intende il differente peso che i diversi indicatori hanno per le varie categorie B.C.D. Tale peso, moltiplicato per la valutazione, contribuisce al punteggio finale.

Il peso degli indicatori obbligatori è definito a priori. Per gli indicatori facoltativi viene stabilito il peso complessivo ed è lasciato al singolo Responsabile la decisione di quali indicatori scegliere e di che peso assegnare in funzione di quelle che possono essere le caratteristiche specifiche dell'attività del collaboratore.

Indicatore	Peso indicatori		
	B	C	D
Collaborazione settoriale/intersettoriale	3	4	4
Flessibilità Operativa	4	3	3
Rapporto con l'Utenza	4	3	3
Autonomia	2	4	5
Impegno sul lavoro	5	4	3
N° 3 indicatori a scelta del valutatore	7	7	7

Definizione scala valutativa

La valutazione della prestazione avviene attraverso l'assegnazione di una valutazione su ogni singolo indicatore utilizzando la seguente scala:

Valutazione	Apporto lavorativo
1	Limitato
3	Sufficiente
5	Significativo
8	Elevato

Al fine di omogeneizzare l'utilizzo di tale scala, viene costruita per ogni Indicatore una declaratoria delle valutazioni.

Collaborazione settoriale/intersettoriale			
1	3	5	8
Nella gestione delle relazioni organizzative tende ad appiattirsi sugli equilibri gerarchico formali consolidati, coinvolgendo il superiore quando è necessario rapportarsi diversamente; tende a porre interessi professionali individuali al di sopra di quelli collettivi.	Tende a realizzare i propri obiettivi personali in coerenza con quelli del settore di appartenenza, collaborando anche in autonomia con le aree professionali contigue quando il ruolo lo richiede.	Contribuisce ad instaurare un positivo clima di lavoro manifestando una concreta disponibilità a condividere ed integrare i propri obiettivi con quelli dei colleghi e de settori con cui interagisce più frequentemente.	Sa integrare le proprie modalità operative con quelle di colleghi anche appartenenti ad ambiti/settori diversi dal proprio per giungere rapidamente a risultati soddisfacenti per entrambi.

Flessibilità operativa			
1	3	5	8
<i>Reagisce agli imprevisti nei tempi e nei modi stabiliti dalle prassi consolidate o suggeriti dal superiore; si adegua alle richieste straordinarie solo su sollecitazione esplicita</i>	<i>Sa interpretare in modo adeguato le diverse sfaccettature del ruolo, adattando il proprio comportamento ai diversi contesti, rispondendo tempestivamente ai cambiamenti organizzativi.</i>	<i>Interpreta velocemente l'evoluzione dei contesti di riferimento e riesce ad adeguare con costanza ritmi e modalità operative grazie ad una visione ampia della propria funzione e di quelle contigue. Trasferisce questi approcci anche all'interno del gruppo di lavoro.</i>	<i>Sa efficacemente anticipare esigenze organizzative e identificare coerenti evoluzioni del proprio ruolo. Riprogramma le attività ed adegua tempestivamente comportamenti ed approcci professionali.</i>

Rapporto con l'utenza			
1	3	5	8
<i>Il suo comportamento con gli utenti e la qualità delle informazioni è accettabile in situazioni normali o prevedibili. Di fronte ad interlocutori esigenti o in situazioni difficili non coglie le opportunità per migliorare il rapporto e/o dirimere eventuali difficoltà.</i>	<i>Comunica regolarmente e chiaramente con gli utenti. Effettua un monitoraggio regolare sulla qualità del servizio offerto; i suoi rapporti con gli utenti sono positivi. E' spesso richiesta la sua presenza.</i>	<i>In condizioni difficili suscita soddisfazione per la sua capacità di attivare processi di mediazione fra interlocutori diversi per soddisfare l'utente ed individuando soluzioni all'interno del proprio sistema di competenza.</i>	<i>Sa rapportarsi con l'utente per individuare opportunità ed orientarlo su problematiche complesse alle soluzioni più efficaci per quanto attiene agli ambiti tematici presidiati, sollecitando e coordinando anche contributi esterni.</i>

Autonomia			
1	3	5	8
<i>Segue in genere procedure esistenti, agisce se autorizzato e spesso ha bisogno di essere indirizzato anche di fronte a situazioni di routine. Richiede continua assistenza nelle situazioni impreviste.</i>	<i>Prende iniziativa nei lavori normali ed anche in quelli complessi, purché già eseguiti in precedenza. Ha bisogno di guida per problemi nuovi e di fronte a situazioni complesse.</i>	<i>Individua il problema, lo risolve autonomamente e ne rende partecipi i colleghi. Supera problemi e/o difficoltà nuove e impreviste ricorrendo al superiore solo se vi sono seri motivi.</i>	<i>Ha facilità di iniziativa nell'affrontare situazioni nuove o complesse assicurando allo stesso tempo la massima flessibilità e valutando correttamente i rischi connessi alle sue azioni.</i>

Impegno sul Lavoro			
1	3	5	8
<i>Si attiva per conseguire risultati solo a fronte di una esplicita richiesta o in adempimento a prassi consolidate. Non mostra un particolare impegno per raggiungere obiettivi. Opera senza aver focalizzato l'obiettivo da raggiungere e/o senza aver chiare le modalità operative da seguire.</i>	<i>Si impegna con continuità per operare secondo gli standard previsti dal ruolo, riuscendo anche a migliorare la performance in alcune situazioni o in ambiti circoscritti e tenendo sotto controllo il proprio livello di attività.</i>	<i>Si impegna con continuità per migliorare la performance, ricercando attivamente occasioni per aumentare il proprio livello di attività. E' in grado di individuare obiettivi sfidanti che coinvolgono anche i suoi colleghi e si adopera attivamente per raggiungerli.</i>	<i>Si impegna con continuità nel miglioramento della performance, coinvolgendo anche colleghi nel rispetto di standard di eccellenza. Anche in situazioni difficili utilizza correttamente gli strumenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi. Riesce a conseguire risultati eccellenti considerando</i>

			<i>quelli che sono gli obiettivi strategici e/o le priorità dell'unità organizzativa di appartenenza.</i>
--	--	--	---

I dipendenti saranno valutati in base alle schede allegate al presente regolamento, con i criteri suindicati, tramite coefficienti ricavati dalle stesse schede e per categoria di appartenenza. L'importo massimo attribuibile a ciascuno dipendente sarà determinato come segue: $IT/VBT \times VB$
Importo totale / (diviso) Valore Base totale X (moltiplicato) il valore base del dipendente.



COMUNE DI SAN MANGO PIEMONTE

Provincia di Salerno

SERVIZIO _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER COMPENSARE GLI INCREMENTI DELLA PRODUTTIVITA' E DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI EROGATI (Art. 3 del C.C.D.I.)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI DIPENDENTI DI CATEGORIA

B4

Nome e cognome del valutato

Categoria di inquadramento/
Posizione economica

SERVIZIO

DAL

AL

PERIODO DI VALUTAZIONE

TABELLA PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO OTTENUTO DAL DIPENDENTE

Indicatori cat. B	Valutazione	Peso	Valutazione per Peso	
Collaborazione settoriale/intersettoriale		3		
Flessibilita' operativa		4		
Rapporto con l'utenza		4		
Autonomia		2		
Impegno sul lavoro		5		
Immagine della organizzazione Accuratezza del lavoro Affidabilita'		7		
			TOTALE PUNTEGGIO	

Coefficiente (Totale punteggio /200x1,07)

Valore base (giorni lavorati x coefficiente)

Firma Responsabile del Settore

OSSERVAZIONI

Firma dipendente	
------------------	--



COMUNE DI SAN MANGO PIEMONTE

Provincia di Salerno

SERVIZIO _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER COMPENSARE GLI INCREMENTI DELLA PRODUTTIVITA' E DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI EROGATI (Art. 3 del C.C.D.I.)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI DIPENDENTI DI CATEGORIA	C4
---	-----------

Nome e cognome del valutato	
-----------------------------	--

Categoria di inquadramento/ Posizione economica	
--	--

SERVIZIO	
-----------------	--

	DAL	AL
PERIODO DI VALUTAZIONE		

TABELLA PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO OTTENUTO DAL DIPENDENTE

Indicatori cat. B	Valutazione	Peso	Valutazione per Peso	
Collaborazione settoriale/intersettoriale		4		
Flessibilita' operativa		3		
Rapporto con l'utenza		3		
Autonomia		4		
Impegno sul lavoro		4		
Immagine della organizzazione Accuratezza del lavoro Affidabilità		7		
			TOTALE PUNTEGGIO	

Coefficiente (Totale punteggio /200x1,22)	
---	--

Valore Base (giorni lavorati x coefficiente)	
--	--

Firma Responsabile del Settore	
--------------------------------	--

OSSERVAZIONI	
---------------------	--

Firma dipendente	
------------------	--



COMUNE DI SAN MANGO PIEMONTE
Provincia di Salerno

SERVIZIO _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER COMPENSARE GLI INCREMENTI DELLA PRODUTTIVITA' E DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI EROGATI (Art. 3 del C.C.D.I.)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI DIPENDENTI DI CATEGORIA	C5
---	-----------

Nome e cognome del valutato	
-----------------------------	--

Categoria di inquadramento/ Posizione economica	
--	--

SERVIZIO	
-----------------	--

	DAL	AL
--	------------	-----------

PERIODO DI VALUTAZIONE

TABELLA PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO OTTENUTO DAL DIPENDENTE

Indicatori cat. B	Valutazione	Peso	Valutazione per Peso	
Collaborazione settoriale/intersettoriale		4		
Flessibilita' operativa		3		
Rapporto con l'utenza		3		
Autonomia		4		
Impegno sul lavoro		4		
Immagine della organizzazione Accuratezza del lavoro Affidabilita'		7		
			TOTALE PUNTEGGIO	

Coefficiente (Totale punteggio /200x1,27)	
---	--

Valore Base (giorni lavorati x coefficiente)	
--	--

Firma Responsabile del Settore	
--------------------------------	--

OSSERVAZIONI	
Firma dipendente	



COMUNE DI SAN MANGO PIEMONTE

Provincia di Salerno

SERVIZIO _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER COMPENSARE GLI INCREMENTI DELLA PRODUTTIVITA' E DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI EROGATI (Art. 3 del C.C.D.I.)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI DIPENDENTI DI CATEGORIA

D4

Nome e cognome del valutato

Categoria di inquadramento/
Posizione economica

SERVIZIO

DAL

AL

PERIODO DI VALUTAZIONE

TABELLA PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO OTTENUTO DAL DIPENDENTE

Indicatori cat. B	Valutazione	Peso	Valutazione per Peso	
Collaborazione settoriale/intersettoriale		4		
Flessibilita' operativa		3		
Rapporto con l'utenza		3		
Autonomia		5		
Impegno sul lavoro		3		
Immagine della organizzazione Accuratezza del lavoro Affidabilita'		7		
			TOTALE PUNTEGGIO	

Coefficiente (Totale punteggio /200x1,47)

Valore base (giorni lavorati x coefficiente)

Firma Responsabile del Settore	
OSSERVAZIONI	
Firma dipendente	