



**COMUNE DI CASTELLO DI CISTERNA**  
PROVINCIA DI NAPOLI

**DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE**

N. 184 del 19.12.2012

**ORIGINALE**

**OGGETTO: Approvazione Manuale di Valutazione del personale dipendente.**

L'anno **duemiladodici** il giorno **diciannove** del mese di **dicembre**, tenutasi ad iniziare alle ore **13,50**, nella sala delle adunanze del Comune suddetto, convocata nei modi di legge, si è riunita la Giunta comunale con la presenza dei sigg.ri:

			Presenti	Assenti
1	Sorrentino Clemente	Sindaco	X	
2	Nocerino Giosafatte	Assessore	X	
3	Auriemma Raffaele	"	X	
4	Di Maio Giuseppe	"	X	
5	Alfano Francesco	"		X

Con l'assistenza del Segretario generale dr.ssa Teresa Marciano.

Il Sindaco, **Ing. Clemente Sorrentino**, in qualità di Presidente, constatato che gli intervenuti sono in numero legale, dichiara aperta la riunione ed invita i convocati a deliberare sull'oggetto sopraindicato.

**LA GIUNTA COMUNALE**

Visto il decreto legislativo n. 267 del 18 agosto 2000 di approvazione del T.U.EE.LL.;  
Premesso che, sulla proposta della presente deliberazione:

- Il responsabile del servizio interessato, per quanto concerne la regolarità tecnica;
- Il responsabile dei servizi finanziari, per quanto concerne la regolarità contabile;

ai sensi dell'art. 49, comma 1, Decr. Leg. 267/2000 – Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali, hanno espresso parere **favorevole**.

## LA GIUNTA COMUNALE

**Premesso** che l'art. 37 del CCNL sottoscritto in data 31/03/1999 per il personale del Comparto prescrive che:

- I compensi destinati ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli Enti (comma 2);
- La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modelli di relazioni sindacali previsto (comma 3);

**TENUTO CONTO** che il Segretario Comunale/Servizio Personale, grazie anche al contributo fornito dal Nucleo di Valutazione permanente esistente presso l'Ente, in ossequio alle vigenti disposizioni, ha elaborato una proposta recante la metodologia permanente di valutazione dei risultati e delle prestazioni dei dipendenti.

**DATO ATTO** che il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni predisposto dal Comune di Castello di Cisterna, che si allega alla presente:

1. Si conforma al principio secondo cui non possono essere erogati trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese;
2. Promuove pertanto il merito ed il miglioramento dei risultati sia a individuali che organizzativi attraverso l'utilizzo di sistemi premianti improntati a criteri di selettività, secondo la disciplina contrattuale vigente;
3. Si propone di rappresentare uno strumento di gestione e di sviluppo delle risorse umane, per la valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati gestionali, secondo criteri di equità e trasparenza;
4. Si compone di apposite schede allegate, che annoverano tra gli elementi di riferimento per determinare lo standard per ogni area di valutazione, essenzialmente tre indicatori:
  - a. Risultati conseguiti per l'apporto individuale;
  - b. Impegno e qualità della prestazione individuale;
  - c. Comportamenti organizzativi del dipendente.

**VERIFICATE** le disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 applicabili agli Enti Locali, in materia di organizzazione del sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale;

**RICHIAMATA** la deliberazione di G. C. n. 165 del 23.11.2011, esecutiva nei termini di legge, ad oggetto "Nomina Nucleo di valutazione";

**VISTO** il D.Lgs. n. 141/2011 con il quale è stata sospesa la norma che prevedeva sulla produttività una graduazione in fasce di merito;

**VISTA** l'allegata bozza di "Manuale di valutazione del personale dipendente" che costituisce parte integrante del presente atto e ritenuta meritevole di approvazione;

**RILEVATO** che il nuovo Nucleo di valutazione ha ritenuto che l'adottando manuale di valutazione possa essere applicato anche ai Responsabili di P.O., nelle more dell'adozione di un Regolamento *ad hoc*, da parte dello stesso Organo;

**DATO ATTO** che la suddetta bozza è stata trasmessa alle OO.SS., a cura del Segretario Comunale, giusta nota prot. 9943 del 21/11/2012.

**RICHIAMATE le disposizioni dettate:**

- dal D.Lgs. n. 267/2000, in particolare l'art. 48 che attribuisce alla Giunta Comunale la competenza degli atti rientranti ai sensi dell'art. 107 nelle funzioni degli organi di governo;
- dal D.L.gs. 30 marzo 2001 n. 165 – Testo Unico sull'ordinamento del lavoro pubblico, ed in particolare, l'art. 7 recante le linee fondamentali cui devono attenersi le Pubbliche Amministrazioni nell'attribuzione dei trattamenti economici al personale;
- dal D.L.gs 27 ottobre 2009, n. 150 recante i principi generali in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico.

**VISTO** il parere favorevole espresso ex art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000 T.U.E.L.;

## **DELIBERA**

1. **DI APPROVARE** la metodologia di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, composto dal “Manuale di valutazione del personale dipendente”, comprensivo delle schede di valutazione che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente atto.
2. **DI TRASMETTERE** copia del presente atto:
  1. Al Nucleo di Valutazione per la predisposizione degli adempimenti connessi e consequenziali.
  2. Ai Responsabili dei Servizi per l'espletamento delle procedure di propria competenza;
  3. Alle Organizzazioni sindacali, alle RSU aziendali ai sensi dell'art. 7 CCNL 01/04/1999.
3. **DI PUBBLICARE** in maniera permanente il manuale sul sito Internet del Comune.
4. **DI RENDERE** il presente atto, con ulteriore votazione unanime e palese, immediatamente esecutivo, ai sensi e per gli effetti dell'art. 134 comma 4 del D.Lgs 267/2000.

# **Manuale di Valutazione del personale dipendente**

## **INDICE**

**ART. 1 - OGGETTO**

**ART. 2 - GLI STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE: LE SCHEDE**

**ART. 3 - LA RESPONSABILITA' DELLA COMPILAZIONE**

**ART. 4 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE**

**ART. 5 - COMPILAZIONE DELLE SCHEDE**

**ART. 6 - IL SISTEMA DI CALCOLO**

**ART. 7 - GLI EFFETTI DI DISTORSIONE DELLA VALUTAZIONE**

**ART. 8 - GESTIONE DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

**ART. 9 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI  
TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**ART. 10 - PROCEDURE DI RICORSO**

**ART. 11 - DECORRENZA**

**ART. 12 - NORME DI CHIUSURA**

## TITOLO I PRINCIPI GENERALI

### Art. 1 OGGETTO

Ai sensi dell'art. 6 del CCNL, sottoscritto il 31/03/1999 per il personale del comparto Regioni – Autonomie Locali, il Comune di Castello di Cisterna adotta un nuovo sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

Il sistema di valutazione costituisce un elemento importante per lo sviluppo di una gestione unitaria e coordinata del personale anche nell'ambito di gestione associata di servizi.

In questo contesto il sistema di valutazione è quindi concepito come sistema di sviluppo delle professionalità interne ai singoli comuni ed alla loro eventuale Unione e quindi costituisce uno strumento pro-attivo per la promozione di comportamenti condivisi e orientati allo sviluppo delle attività strategiche degli enti.

Conseguentemente, al di là delle finalità, pure obbligatorie del sistema di valutazione, così come congegnato nell'ambito delle disposizioni contrattuali, gli ulteriori obiettivi da conseguire devono essere:

1. Sviluppare una cultura organizzativa comune;
2. Sviluppare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività del Comune e delle diverse gestioni associate, vedendo in esse un'opportunità di crescita professionale per tutti i dipendenti;
3. Innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale all'interno dell'amministrazione;
4. Semplificare il sistema di valutazione esistente, rendendolo, allo stesso tempo, adeguato alla norma, facendo in modo che il lavoratore abbia una più chiara idea del rapporto esistente tra la sua prestazione e il premio ottenuto e, nel contempo, il suo superiore gerarchico possa avere strumenti di gestione del personale più efficaci e flessibili.

L'art. 6 del C.C.N.L. 31 marzo 1999 prevede che in ogni Ente vengano adottate metodologie permanenti di valutazione dei dipendenti, aventi le seguenti caratteristiche di base:

- siano finalizzate alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti;
- abbiano ricaduta in diversi ambiti, primo dei quali la progressione economica;
- la valutazione venga effettuata con cadenza periodica;
- il risultato della valutazione venga tempestivamente comunicato al soggetto valutato.

In applicazione a quanto disposto dal C.C.N.L. va istituito un **Sistema permanente di Valutazione** inteso quale strumento per mantenere elevato il livello delle competenze espresse dal personale e, di conseguenza, i livelli di efficacia ed efficienza dei servizi erogati alla collettività, grazie alla costante riqualificazione e crescita professionale delle risorse umane.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati viene effettuata con cadenza annuale e si attiene ai seguenti criteri fondamentali:

- **UNICITÀ**, cioè applicazione di un unico sistema di valutazione adatto a perseguire diverse finalità;
- **UNIVERSALITÀ**, cioè valutazione di tutto il personale;
- **TRASPARENZA**, cioè presentazione dei risultati e colloquio tra valutato e valutatore;
- **EQUITÀ e GARANZIA**, con ammissione di ricorso in merito alla valutazione.

Il Sistema permanente di valutazione è uno strumento organizzativo e gestionale: rappresenta il presupposto basilare affinché le ricadute economiche della valutazione vengano gestite con equità e vengano opportunamente collegate alle strategie di sviluppo dell'Ente.

I risultati della valutazione avranno una ricaduta a largo spettro sugli istituti contrattuali in progressiva implementazione, che va dall'area dei **premi di incentivazione**, alla **progressione di carriera**, per finire con la pianificazione degli **interventi formativi** mirati allo sviluppo di conoscenze e competenze legate alle posizioni ricoperte dal personale valutato.

L'applicazione ripetuta con cadenza annuale del metodo di valutazione progettato permetterà, inoltre, di costruire dati storici di riferimento per il monitoraggio della crescita professionale delle risorse umane

dell'Ente. Questo riferimento concorrerà, nel tempo, a garantire l'imparzialità di giudizio da parte dei valutatori.

## Art. 2.

### GLI STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE: LE SCHEDE

L'implementazione del **Sistema di Valutazione** avverrà mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni. La scheda allegata al presente manuale, ha la peculiarità di essere state progettate su misura per il personale dipendente dell'Ente, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti al singolo, in relazione alla prestazione attesa tenendo conto della categoria di appartenenza. Questo percorso ha portato all'introduzione di un'unica scheda di valutazione valida per tutto il personale dipendente.

La caratteristica principale della **Scheda di Valutazione** adottata è la “**modularità**”, cioè la possibilità di raccogliere con un unico documento le informazioni essenziali aventi il pregio di prestarsi a diverse applicazioni (es. la formulazione della graduatoria per le progressioni orizzontali) mediante l'introduzione di semplici strumenti matematici di “pesatura” dei punteggi.

Occorre sottolineare in ogni caso che la scheda di valutazione è uno strumento fondamentale per esplicitare e comunicare in modo trasparente la valutazione effettuata dal valutatore, pertanto, la scheda non deve essere meramente “compilata” ma deve essere opportunamente “gestita”.

La scheda utilizzata si compone di tre sezioni fondamentali.

La **sezione A** è destinata alla raccolta delle informazioni sull'anagrafica e sulla posizione del valutato all'interno dell'Ente aggiornata al 31 dicembre dell'anno a cui è riferita la valutazione.

In questa parte viene altresì inserita a cura dell'ufficio il livello di esperienza del valutato utile ai fini della progressione orizzontale.

La **sezione B** certifica l'assegnazione degli obiettivi al personale in maniera congrua rispetto al ruolo ricoperto.

La **sezione C** raccoglie i dati relativi ai comportamenti organizzativi del dipendente, distinti tra comportamenti generali (sezione C1) e competenze specifiche (sezione C2).

La scheda si chiude con il prospetto riassuntivo dei punteggi assegnati, le osservazioni del valutato e del valutatore, il suggerimento di azioni specifiche in campo formativo, nonché la sottoscrizione del documento.

## Art. 3.

### LA RESPONSABILITÀ DELLA COMPILAZIONE

La responsabilità della valutazione di un dipendente è in capo all'ultimo responsabile della struttura presso il quale il dipendente da valutare ha prestato servizio nell'anno della valutazione. In carenza di taluni elementi necessari per poter esprimere un giudizio completo, il valutatore ha la facoltà di contattare il precedente responsabile così da acquisire o integrare gli elementi necessari all'espressione della valutazione.

Analogamente, per ciascun dipendente che presta la propria attività a tempo parziale per servizi delegati, il responsabile della struttura nella quale è inserito nell'ente di appartenenza è tenuto ad acquisire elementi informativi dal responsabile del servizio delegato di riferimento.

Fermo il principio per il quale la valutazione compete ai responsabili incaricati di posizioni organizzative negli enti privi di dirigenza, questi possono avvalersi della collaborazione di figure con responsabilità intermedie, essendo questi in grado di avere la conoscenza diretta e quotidiana sia delle capacità del collaboratore intese come competenze ed attitudini, sia dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati ogni anno.

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale e di quello incaricato della responsabilità degli uffici e dei servizi negli enti privi di dirigenza è operata dal Nucleo di Valutazione.

#### Art. 4. IL PERCORSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è un processo continuo costituente parte integrante della leadership esercitata dai responsabili dell'Ente nei confronti dei propri collaboratori, al fine di massimizzare la motivazione al lavoro e la crescita professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede, si perviene a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

Il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione.

Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

Per questo motivo il Responsabile potrà procedere anche a colloqui intermedi al fine di individuare azioni correttive.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il ruolo.

Il sistema di valutazione deve pertanto fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

**La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione.**

Prima di procedere al colloquio con i dipendenti, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- Il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- L'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre

curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo e/o riferiti al settore - servizio o intersettoriali; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.

- Le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- Gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.
- Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.
- Durante il periodo di valutazione su base annuale:
- Il responsabile esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
  2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il responsabile annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.
- Al termine del periodo di valutazione:
- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda di Valutazione per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.
- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione ricordandosi che l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, pertanto, provvede a:
  - discutere fatti, dati, informazioni
  - analizzare problemi e le loro cause
  - definire possibilità di intervento

## **Art. 5. COMPILAZIONE DELLE SCHEDE**

Come indicato nell'art. 2, le Schede di Valutazione sono suddivise in sezioni. Di seguito vengono indicate le specifiche per la compilazione di ogni singola sezione.

### **5.1 Sezione A: "INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE"**

L'area dedicata alla raccolta delle "informazioni di carattere generale", precompilata a cura dell'Ufficio Personale, è suddivisa in diversi quadri dedicati alla raccolta delle seguenti informazioni:

- Periodo di riferimento: indica l'anno rispetto al quale viene effettuata la valutazione;
- Settore e servizio di appartenenza: sono indicati, a cura dell'Ufficio Personale, il Servizio o Settore di appartenenza del dipendente alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento;
- Informazioni generali del valutato: anche in questo quadro i dati contenuti sono pre-compilati dall'Ufficio Personale e riportano, oltre all'anagrafica del dipendente, il titolo di studio, la categoria di appartenenza, la posizione economica ed il profilo indicati alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.

- Esperienza; compilata dall' Ufficio Personale successivamente alla valutazione, sulla base delle informazioni possedute ed eventualmente integrate dai dipendenti, con le modalità descritte al *paragrafo 6.2*.

**In sede di colloquio, il valutatore deve far controllare al dipendente la correttezza dei dati ivi riportati e, in caso si riscontrassero dati imprecisi, mancanti o errati, le correzioni degli stessi andranno effettuate direttamente sulla Scheda ed in maniera tale che siano leggibili.**

### 5.2 Sezione B: "OBIETTIVI"

In questa sezione vengono indicati, all'inizio del periodo valutativo, i principali obiettivi del servizio alla cui realizzazione il valutato contribuisce in modo rilevante. Di norma tali obiettivi sono desunti dal PEG, in mancanza, dal Piano Dettagliato degli Obiettivi.

E' inoltre possibile indicare, laddove il valutato occupi una posizione dotata della necessaria autonomia, uno o due obiettivi specifici che il valutatore attribuisce al valutato, previo colloquio.

Al termine del periodo, il valutatore verificherà il contributo dato dal dipendente al raggiungimento degli obiettivi generali del servizio e/o degli obiettivi individuali.

La valutazione degli obiettivi è data dalla media del contributo al raggiungimento degli obiettivi collettivi e al raggiungimento di quelli individuali

Nella parte motivazione potrà essere scritta una sintetica motivazione della valutazione laddove non sia chiaramente desumibile dalla misurazione dei "risultati attesi" individuati nella fase di assegnazione degli obiettivi.

### 5.3 Sezione C : "VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI"

I comportamenti organizzativi sono suddivisi in Comportamenti generali e competenze specifiche.

I comportamenti organizzativi sono stati individuati sulla base di quanto previsto dall'art. 5 del CCNL del 31.3.99 e tenuto conto delle specifiche esigenze organizzative dei comuni così come emersi in momenti di incontro con i responsabili dei servizi.

In particolare i parametri/fattori di valutazione individuati, riferiti anche a quanto stabilito dal CCNL sono  
i  
seguenti:

<b>Fattori art. 6 CCNL 31.3.99</b>	<b>Fattore scheda proposta</b>
Risultati ottenuti e impegno e qualità della prestazione individuale	Obiettivi parte B scheda
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Competenze generali e specifiche normative, di office automation e di comunicazione scritta
Rapporti con l'utenza	Orientamento all'utenza
Coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente	Tempestività Affidabilità
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	Capacità relazionali
Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	Flessibilità
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro	Autonomia

Ne consegue quindi che la valutazione dei comportamenti generali avviene attraverso l'attribuzione di un punteggio ad una serie di parametri, quali:

- affidabilità;
- orientamento all'utenza;

- tempestività;
- capacità relazionali;
- flessibilità;
- autonomia.

La valutazione delle competenze specifiche avviene invece attraverso l'attribuzione di un punteggio ad una ulteriore serie di parametri, quali:

- Conoscenze normative generali;
- Conoscenze generali dei sistemi di office automation;
- Conoscenze delle normative e regolamenti dell'ente e specifiche del settore;
- Capacità di comunicazione scritta e orale e sinteticità delle medesime.

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore identificato, basando la scelta su una scala di cinque gradi, da A ad E, e con un punteggio per ogni grado differenziato, fino ad arrivare ad un punteggio massimo di 100. La spiegazione dei contenuti dei fattori è indicata in modo sintetico direttamente nella scheda di valutazione, così come la legenda della gradazione del fattore nei cinque gradi. L'attribuzione del punteggio specifico, nell'ambito del grado prescelto, è effettuata dal valutatore, il quale potrà esemplificare la motivazione nella colonna appositamente titolata.

La compilazione della colonna intestata "Motivazioni" non è comunque obbligatoria. Viene lasciata a discrezione del valutatore la facoltà di inserire alcune specifiche in merito alle motivazioni delle scelte operate nell'attribuzione dei punteggi.

In caso di **valutazione negativa** è obbligatorio motivare l'attribuzione di detto punteggio.

E' fatta salva la possibilità per il valutatore di operare una valutazione su un numero inferiore di parametri rispetto a quelli indicati, se il fattore da escludere è considerato non attinente, avendo comunque cura di mantenere una omogeneità di criteri di valutazione per profili professionali coincidenti.

#### **5.4 "OSSERVAZIONI DEL VALUTATO"**

In questa sezione viene lasciata al dipendente la facoltà di esprimere le proprie osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso, inserendo il testo direttamente sulla scheda di valutazione.

#### **5.5 "AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE PROPOSTE"**

In questa parte il valutatore deve indicare quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale del dipendente valutato. In particolare occorre indicare le azioni necessarie per sviluppare la competenza e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompagnamento ad hoc.

### **Art. 6.**

## **IL SISTEMA DI CALCOLO**

### **6.1 Valutazione**

La valutazione di merito di ogni dipendente si ottiene sommando i punteggi assegnati dal responsabile ad ogni fattore di valutazione. Il punteggio massimo acquisibile è 100 (cento) e prevede una valutazione ottimale per ogni fattore. Sono considerati positivi i punteggi pari/superiori a cinquantacinque.

### **6.2 Incentivi alla produttività**

Gli incentivi alla produttività in ottemperanza a quanto previsto dai CCNL sono correlati ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi, a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati, nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o nel Piano Dettagliato degli Obiettivi.

In relazione a quanto stabilito dal contratto decentrato, il salario di produttività è collegato al punteggio ottenuto dal sistema permanente di valutazione, ad esclusione della valutazione dell'esperienza, secondo le fasce retributive indicate nella seguente tabella:

<b>Punteggio ottenuto</b>	<b>Percentuale produttività</b>
da 0 a 35	0 %
da 36 a 55	50%
da 56 a 70	80%
da 71 a 80	90%
da 81 a 100	100%

In applicazione degli accordi in sede di contrattazione decentrata integrativa verrà definito il finanziamento del fondo correlato alla corresponsione dei compensi diretti ad incentivare la produttività. Le risorse destinate alla produttività saranno distribuite con il sistema del budget per ogni settore in base al numero dei dipendenti assegnati e alle loro categorie di appartenenza, nonché **alla frazione lavorativa degli eventuali dipendenti part-time**, secondo i seguenti coefficienti di riparto:

	<b>Coefficiente di riparto</b>
Categoria A	100
Categoria B	106
Categoria C	118
Categoria D	130

Il budget di settore verrà quindi ripartito tra i dipendenti, tenuto conto del coefficiente di riparto e in relazione alle fasce di punteggio attribuite.

Disposizioni particolari per rapporti di lavoro part-time, tempo determinato e assenze dal servizio:

Al personale assunto a **tempo determinato** sarà corrisposta la produttività, in relazione al servizio prestato nell'anno, qualora il rapporto di lavoro preveda un periodo minimo anche frazionato di almeno 6 mesi nell'anno di riferimento.

Al personale assunto a **tempo indeterminato** sarà corrisposta la produttività solo se l'assunzione, anche attraverso mobilità, ha avuto decorrenza entro il 1° Luglio dell'anno di riferimento, e sarà corrisposta in relazione al periodo di servizio prestato nell'anno.

Personale con rapporto di **lavoro part-time**:

Di norma il compenso relativo alla produttività è proporzionale alla prestazione lavorativa.

L'intero compenso sarà corrisposto nel caso di rapporti a tempo parziale pari o superiori al 50%.

**Giornate lavorate:**

verranno detratte, ai fini della produttività, le giornate di assenza dal servizio in relazione ad 1/365° della quota massima spettante, ad eccezione di:

- giorni di malattia fino a 20 nell'anno;
- giorni di infortunio dovuti a causa di servizio;
- congedo ordinario e riposo sostitutivo delle festività soppresse;
- recupero di prestazioni di lavoro straordinario;
- permessi sindacali retribuiti;
- astensione obbligatoria dal lavoro per maternità;
- periodi utilizzati per il diritto allo studio;
- permessi retribuiti previsti dalla L. 104/1992;
- altri permessi retribuiti previsti da specifiche disposizioni di legge;
- donazione sangue;
- scioperi.

Le eventuali **economie** realizzatesi a seguito della riduzione delle quote individuali, potranno essere redistribuite, nell'ambito dello stesso servizio, ai dipendenti che avranno riportato un punteggio compreso tra 81 e 100.

**Art. 7.**

**GLI EFFETTI DI DISTORSIONE NELLA VALUTAZIONE**

Pur dando per scontato l'impegno che ogni singolo valutatore dovrà prestare nella compilazione delle schede di valutazione di pertinenza, usando la massima imparzialità ed obiettività, occorre necessariamente tener conto dei fattori esterni che potrebbero inficiare il risultato della valutazione: questi sono gli "effetti di distorsione".

Di seguito vengono presentati i più significativi.

EFFETTO ALONE	Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
STANDARDIZZAZIONE	Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
APPIATTIMENTO	Il valutatore assegna costantemente il valore medio per ogni fattore di valutazione
GENEROSITÀ	Il valutatore è influenzato dal timore di danneggiare il valutato
DUREZZA	Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
SLITTAMENTO	Il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
INFLUENZA DEI PREGIUDIZI	Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità legate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, è meridionale, etc...)
INFLUENZA DELLA MANSIONE	Il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI	Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che a basarsi sulle prestazioni attuali

**Art. 8**

**GESTIONE DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

Particolare cura va posta nella preparazione, nella effettuazione e nella finalizzazione del colloquio di valutazione con i collaboratori: esso rappresenta il momento riassuntivo del processo di valutazione tra Responsabile e collaboratore durante l'intero periodo considerato.

Per favorire l'efficacia del colloquio, sono individuati i seguenti punti di attenzione:

- ☞ l'incontro rappresenta il frutto di un lavoro durato tutto l'anno: va preparato con cura;
- ☞ il colloquio deve avvenire in un luogo riservato, dove non essere disturbati da estranei o interrotti da telefonate o altro;
- ☞ è cura del valutatore creare un'atmosfera distesa e cordiale, che non imbarazzi l'interlocutore e non lo faccia sentire sottoposto ad un interrogatorio;
- ☞ il Responsabile deve presentarsi al colloquio libero da tutte le opinioni preconcepite;
- ☞ il colloquio dovrà concludersi con una programmazione del lavoro futuro e con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del collaboratore sia da parte del valutatore.

**Art. 9.**

**VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI  
TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Per quanto attiene alla valutazione del personale incaricato della responsabilità degli uffici e dei servizi, di cui all'art. 109 secondo comma del D.Lgs n. 267/2000, il sistema di valutazione delineato per il personale dipendente è applicato anche al personale titolare di posizioni organizzative.

Per quanto attiene all'attribuzione della retribuzione di risultato come contrattualmente definita, la valutazione è operata utilizzando la scheda di valutazione che, rispetto a quella predisposta per il personale dipendente, si differenzia essenzialmente per il fatto che nella parte B della scheda, relativa alla valutazione degli obiettivi, il valutatore (Nucleo di Valutazione), sulla base delle indicazioni ricevute dall'Amministrazione Comunale, dovrà individuare ed assegnare specifici obiettivi attribuiti al titolare di posizione organizzativa, caratterizzati dal fatto di essere chiari e specifici, misurabili, tempificati, e sfidanti.

Per i parametri di valutazione relativi ai comportamenti organizzativi si reputa opportuno lasciare invariata la scheda di valutazione.

#### **Art. 10. PROCEDURE DI RICORSO**

Per quanto concerne le garanzie di una equa valutazione queste si ottengono nella misura in cui si sviluppa in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di comunicazione della scheda ai valutati, allo sviluppo dei colloqui intermedi ed ad un corretto colloquio finale, così come definito nell'articolo 4 del presente manuale.

L'atto valutativo è un'attività alla quale anche la giurisprudenza diffusa sia lavoristica che pubblicistica attribuisce un elevato livello di discrezionalità rispetto alla quale nessuno può sostituirsi nel momento valutativo finale.

Tutto ciò considerato, al fine di garantire ogni supporto ad una valutazione più corretta ed equa possibile, qualora il dipendente ravvisi che il processo valutativo non sia stato svolto in modo corretto rispetto al processo valutativo sopra esposto o abbia forti carenze di motivazione, si possa proporre ricorso gerarchico, entro dieci giorni dall'avvenuta conoscenza dei risultati della valutazione, (al Nucleo di valutazione per i responsabili degli uffici e dei servizi)

Il Responsabile del Servizio interessato o il Nucleo di Valutazione (nel caso dei titolari di P.O.) è tenuto a fornire risposta motivata per iscritto entro i successivi 20 giorni.

Il Responsabile/Nucleo dovrà verificare specificatamente che:

1. Siano stati effettuati tutti i passaggi previsti dalla procedura di cui all'articolo 4 del manuale, in particolare i colloqui di valutazione o comunque forme di corretta comunicazione ai valutati circa le modalità di valutazione, prima, durante e dopo il periodo valutativo;
2. Sia documentata nell'ambito della scheda o dal colloquio di valutazione (nel riquadro chiamato osservazione del valutatore) le principali motivazioni che giustificano la valutazione finale.

Sull'intero processo di valutazione, da parte del Responsabile del Servizio verso i propri dipendenti, è esercitata una attività di vigilanza da parte del Nucleo di Valutazione.

Qualora il Nucleo di Valutazione riscontri che il valutatore non abbia operato con la dovuta cura nell'attività valutativa o abbia avuto comportamenti anomali rispetto ai colleghi (fra i quali un numero elevato di ricorsi o valutazioni eccessivamente appiattite e standardizzate sui punteggi alti o sui punteggi bassi) potrà tenere conto di detti comportamenti nella valutazione del valutatore medesimo.

Qualora il percorso previsto dal presente sistema di valutazione non venga rispettato dal Responsabile, il dipendente potrà segnalarlo al Nucleo di Valutazione che ne terrà conto in sede di valutazione del Responsabile.

Successivamente al ricorso gerarchico, il dipendente, se non soddisfatto, potrà impugnare la scheda di valutazione nelle sedi competenti, entro 30 (trenta) giorni.

#### **Art. 11. DECORRENZA**

Dopo l'approvazione del presente documento, i Responsabili dei Servizi illustreranno al personale dipendente il contenuto del nuovo sistema di valutazione, evidenziando i nuovi criteri valutativi.

Il sistema potrà ritenersi definitivamente a regime a decorrere dal 1.01.2013.

Da tale data è abrogata ogni disposizione contenuta in altri provvedimenti regolamentari comunali che contrasti con il presente Manuale.

# Schede di Valutazione

Anno \_\_\_\_\_

di

Dipendente

\_\_\_\_\_ Profilo  
professionale \_\_\_\_\_

cat./PE \_\_\_\_\_

## A. Scheda di valutazione: informazioni di carattere generale

PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO \_\_\_\_\_

### SETTORE E SERVIZIO DI APPARTENENZA:

Settore

Servizio

### INFORMAZIONI GENERALI DEL VALUTATO

Cognome e Nome

Matricola

Data di nascita

Titolo di studio

Data di assunzione

Data di  
cessazione

Categoria al 31 dicembre

dal

Posizione economica nella  
categoria

dal

Profilo

FUNZIONI ATTRIBUTE

## B. Scheda di valutazione: obiettivi

OBIETTIVO	COLLETTIVO / INDIVIDUALE	PEG/NO PEG	RISULTATI ATTESI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

### GRADO DI CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO (OBIETTIVI COLLETTIVI)

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

### GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (OBIETTIVI INDIVIDUALI)

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

MOTIVAZIONI:

VALUTAZIONE AREA B) \_\_\_\_\_

# C. Scheda di valutazione: comportamenti organizzativi

A2030/05-C

## C1 - VALUTAZIONE COMPORTAMENTI GENERALI

### Parametri

FASCIA MOTIVAZIONI I

### TEMPESTIVITA'

Puntualità nel rispetto delle scadenze.  
Velocità nella risposta

**AFFIDABILITA'**  
Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni del responsabile gerarchico e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto della scadenze prefissate utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse assegnate.

### FLESSIBILITA'

Descrive la capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. E' la disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri e ad interpretare il proprio ruolo al modificarsi del contesto.

### CAPACITA' RELAZIONALI

Capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.

### ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Descrive la capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze dei clienti esterni ed interni

### AUTONOMIA

Capacità di proporre soluzioni creative, orientamento al problem solving

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

Sollecitudine nel portare a termine un incarico

## VALUTAZIONE AREA C1:

## C2 - VALUTAZIONE COMPETENZE SPECIFICHE

### Parametri

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

Conoscenze normative generali (Indicare quali)

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

Conoscenze generali dei sistemi di office automation (Indicare quali)

Conoscenze delle normative e regolamenti dell'ente e specifiche del settore

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

Capacità di comunicazione scritta e orale, e sinteticità delle medesime

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

FASCIA MOTIVAZIONI I

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

A	B	C	D	E
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 80	81 - 100

## VALUTAZIONE AREA C2:

I Compilazione obbligatoria se la valutazione è negativa.

## D. Scheda di valutazione: attribuzione punteggio

LEGENDA		
0 – 35	A	Non adeguato al ruolo
36 – 55	B	Quasi adeguato al ruolo
56 – 70	C	Adeguato al ruolo
71 – 80	D	Più che adeguato al ruolo
81 - 100	E	Eccellente. Supera ampiamente le aspettative del ruolo

AREA	Valutazione	Peso %	Punti
Punteggio totale area B			
Punteggio totale area C1			
Punteggio totale area C2			
PUNTEGGIO TOTALE			

MOTIVAZIONI:

VALUTAZIONE AREA D) \_\_\_\_\_

## E. Scheda di valutazione: osservazioni

A2030/05-E

Osservazioni del valutato:

--

Osservazioni del valutatore:

--

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Proposta di posizionamento rispetto al sistema incentivante

ALTO (25%)	MEDIO (50%)	BASSO (25%)
---------------	----------------	----------------

VISTO: Si esprime parere favorevole, in ordine alla regolarità tecnico e contabile del presente provvedimento, ai sensi e per gli effetti dell'art. 49, comma 1, Decr. leg. 267 del 18.8.2000 – Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali.

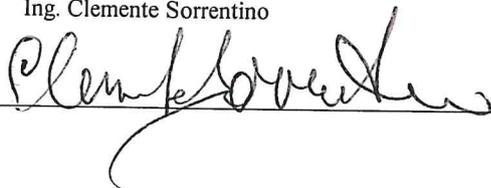
**Il Funzionario responsabile del servizio**

**Il Funzionario del Servizio Ragioneria**

  
Letto, approvato e sottoscritto.

**IL PRESIDENTE**

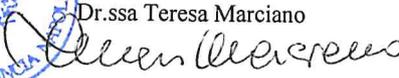
Ing. Clemente Sorrentino





**Il Segretario comunale**

Dr.ssa Teresa Marciano



Su attestazione del messo comunale,

La su estesa deliberazione viene affissa all'Albo Pretorio comunale per quindici giorni consecutivi dal **28.12.2012** al **12.1.2013**.

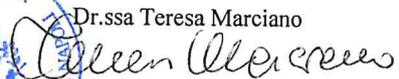
**Il Messo comunale**

Bencivenga Stefano



**Il Segretario comunale**

Dr.ssa Teresa Marciano



Dalla residenza comunale, li **28.12.2012**

Visti gli atti d'ufficio;

La su estesa deliberazione:

è stata trasmessa ai responsabili dei servizi interessati.

1. E' stata dichiarata immediatamente eseguibile (art. 134, comma 4);
2. E' divenuta esecutiva decorsi 10 (dieci) giorni dalla pubblicazione (art. 134, comma 3).

**Il responsabile dell'Ufficio**

Dalla residenza comunale, li, **28.12.2012**



**Il Segretario comunale**

Dr.ssa Teresa Marciano

