



**COMUNE DI CALUSCO D'ADDA**  
**Provincia di Bergamo**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI  
DIPENDENTI**

Approvato con deliberazione della G.C. n.7 del 14.01.2013

## INDICE

Art. 1 - Finalità della valutazione	pag. 3
Art. 2 - Oggetto della valutazione	pag. 3
Art, 3 - Metodologia della valutazione	pag. 4
Art.4 - Soggetti preposti alla valutazione	pag. 6
Art. 5 - Strumenti della valutazione	pag. 6
Art. 6 - Tempistica della valutazione	pag. 7
Art. 7 – Gestione del contenzioso	pag. 7

Allegato: scheda di valutazione

## ART. 1 FINALITÀ' DELLA VALUTAZIONE

1. Il processo di valutazione dei dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione del trattamento economico accessorio.

2. Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

3. Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione alla definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

## ART. 2 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. Oggetto della valutazione dei dipendenti è il raggiungimento degli obiettivi programmati e del contributo assicurato alla performance del servizio (valutazione del rendimento) e le competenze e relativi comportamenti tenuti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze).

2. Per quanto concerne la **valutazione del rendimento** gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurabili a valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

3. Nella valutazione del rendimento, inoltre, verrà considerata la **qualità del contributo assicurato da ciascun dipendente, alla performance del servizio.**

4. Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i criteri considerati sono i seguenti:

- l'organizzazione intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzazione degli stessi, di adattarsi ai cambiamenti;
- l'innovazione intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- la collaborazione, la comunicazione e l'integrazione intese come le capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori al fine di realizzare dei progetti e/o favorire la soluzione dei problemi;
- l'orientamento del cliente inteso come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione distorta delle norme al fine della soddisfazione del cliente interno (collega) ed esterno (cittadino/utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

**ART. 3**  
**METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE**

1. Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti da 0 a 10.

2. Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi** l'attribuzione del punteggio da 0 a 10, come attribuita dal Nucleo di Valutazione, assume il seguente significato:

<b>da 0 a 2</b>	obiettivo non raggiunto
<b>da 3 a 7</b>	obiettivo parzialmente raggiunto
<b>da 8 a 10</b>	obiettivo raggiunto

3. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

4. Oltre al raggiungimento dell'obiettivo si valuta l'apporto qualitativo del singolo dipendente alla realizzazione dell'obiettivo stesso, in particolare:

<b>fino al 60%</b>	basso apporto
<b>da 61% a 70%</b>	medio/basso apporto
<b>da 71% a 80%</b>	medio apporto
<b>da 81% a 90%</b>	medio/alto apporto
<b>da 91% a 100%</b>	alto apporto

5. Il punteggio dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le singole stime percentuali di apporto per le valutazioni numeriche del raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi).

6. Per quanto concerne la **qualità del contributo** assicurato da ciascun dipendente alla **performance del servizio** nella realizzazione dell'attività istituzionale nei tempi e nelle modalità previste per legge o da altre disposizioni, l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

**da 1 a 2** - basso contributo

**da 3 a 8** - medio contributo

**da 9 a 10** - alto contributo

Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti tenuti dai dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:

**1. Organizzazione: capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurli in piani di azioni e di realizzarli adattandosi ai cambiamenti.**

**Punteggi 1 - 2 - 3:** il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni

**Punteggi 4 - 4,5 - 5:** il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze.

**Punteggi 6-7-8:** il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione delle attività in relazione alle priorità ed alla importanza delle problematiche.

**Punteggi 8,5 - 9 - 10:** il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi.

**2. Innovazione: capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale.**

**Punteggi 1 - 2 - 3:** il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti.

**Punteggi 4 - 4,5 - 5:** il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti.

**Punteggi 6 - 7 - 8:** il comportamento lavorativo è partecipativo nella realizzare interventi innovativi proposti da altri.

**Punteggi 8,5 - 9 - 10:** il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore o di più settori.

**3. Collaborazione, comunicazione e integrazione: capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori al fine di realizzare dei progetti e/o risolvere i problemi.**

**Punteggi 1 - 2 - 3:** il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione e alla collaborazione.

**Punteggi 4 - 4,5 - 5:** il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alla integrazione ed alla collaborazione.

**Punteggi 6 - 7 - 8:** il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri.

**Punteggi 8,5 - 9 - 10:** il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione.

**4. Orientamento all'utente (cliente):** capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e

distorta delle norme al fine della soddisfazione del cliente interno (collega) ed esterno (cittadino/utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di elevati traguardi qualitativi del servizio.

**Punteggi 1 — 2 - 3:** il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente interno e/o esterno.

**Punteggi 4 - 4,5 - 5:** il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno e/o esterno.

**Punteggi 6-7-8:** il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno e/o esterno.

**Punteggi 8,5 - 9 - 10:** il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente interno e/o esterno al fine di trovare migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate e/o promuovere cambiamenti organizzativi/procedurali.

7. Il responsabile di settore può applicare delle percentuali di ponderazione alle diverse tipologie di competenze. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare le competenze che il responsabile considera importanti per le funzioni assegnate o soggette a miglioramento: il totale dei pesi deve essere pari al 100%.

8. Il punteggio della valutazione delle competenze è dato dalla sommatoria di punteggi ottenuti dal prodotto fra le percentuali dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche sulle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi percentuali delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

9. Il punteggio finale della valutazione della performance individuale è dato dalla media dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni relative:

- > al raggiungimento degli obiettivi;
- > alla qualità del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance del servizio;
- > alle competenze.

#### **ART. 4** **SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE**

1. Il soggetto preposto alla valutazione è il responsabile del settore. Ai fini dell'attribuzione dei punteggi, si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti e delle segnalazioni effettuate dagli stessi dipendenti da valutare. I dipendenti possono rappresentare ai rispettivi responsabili fino al 30 novembre di ogni anno, fatti e situazioni che ritengono utili alla loro valutazione.

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal Nucleo di valutazione.

#### **ART. 5** **STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE**

1. Lo strumento utilizzato per la valutazione è la scheda di valutazione allegata. Tale scheda di compone di tre sezioni:

la prima sezione riguarda la valutazione del rendimento in relazione:

- agli obiettivi prefissati individuali e/o di gruppo, gli indicatori di risultato, la percentuale di apporto, la valutazione numerica e il punteggio attribuito;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance del servizio con valutazione numerica e punteggio relativo;

la seconda riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze ed i relativi comportamenti considerati, il peso percentuale, la valutazione numerica ed il punteggio attribuito;

la terza sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori (obiettivi, contributo assicurato alla performance di servizi e competenze), il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del dipendente, la data e le firme dal dipendente valutato e del responsabile valutatore.

## **ART.6 TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE**

1. Ogni anno i responsabili di settore convocano i rispettivi dipendenti ed espongono loro gli obiettivi gestionali previsti o da inserire nel Piano Esecutivo di Gestione ed illustrano sommariamente i criteri con i quali avverrà la valutazione in rapporto alla performance individuale.

2.1 responsabili, sulla base delle proprie valutazioni durante l'anno, avvertono i dipendenti, in forma scritta o in forma orale verbalizzata, per i quali si profilano criticità, indicandone le ragioni.

3. I responsabili attraverso la compilazione della scheda, elaborano la valutazione definitiva, la comunicano in forma scritta ad ogni dipendente e, contestualmente, ne inviano copia al Segretario Comunale e all'ufficio personale. Se ritenuto necessario, il responsabile può accompagnare tale fase con un colloquio con il valutato. Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (ad esempio formazione, affiancamento, etc.).

4. Al termine del procedimento valutativo, la scheda di valutazione è sottoscritta per presa visione dal dipendente interessato il quale ne acquisisce copia.

## **ART.7 GESTIONE DEL CONTENZIOSO**

1. Se la valutazione espressa dal responsabile non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al responsabile che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti e ai criteri valutativi, entro 5 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione, eventualmente accompagnato da un legale o da un rappresentante sindacale della Federazione cui aderisce.

2. Il responsabile del settore interessato assume la propria decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dalla data del contraddittorio di cui al comma precedente.
3. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del responsabile sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.
4. In caso di persistente insoddisfazione sulla decisione definitiva del responsabile rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario, entro 30 giorni dalla data di notifica secondo le modalità di cui all'art.31 della legge n. 183/2010.
5. La violazione dei termini stabiliti nel presente articolo comporta la decadenza dell'esercizio del contraddittorio per il dipendente. Qualora il termine di scadenza cada in giorno festivo, la scadenza è prorogata al primo giorno feriale utile.
6. Ogni scheda è conservata nel fascicolo personale del dipendente.

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED  
INDIVIDUALE**

Anno .....

Dipendente \_\_\_\_\_

Profilo professionale - categoria \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

**1. VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO**

**A. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO**

Nr.	Descrizione obiettivi	Apporto qualitativo	Valutazione numerica (Nucleo di valutazione)	Punteggio
		%	da 1 a 10	
1				<b>0</b>
2				<b>0</b>
3				<b>0</b>
4				<b>0</b>
5				<b>0</b>
<b>Punteggio totale obiettivi</b>				<b>0</b>
<b>Numero obiettivi</b>				
<b>Punteggio medio obiettivi</b>				<b>#DIV/0!</b>

**B. VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE  
DEL SERVIZIO**

	<b>Punteggio da 1 a 10</b>
Contributo assicurato alla performance del servizio	
<b>Totale</b>	<b>0</b>

## 2. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Nr.	Fattori	Peso %	Valutazione numerica da 1 a 10	Punteggio
1	Organizzazione			0
2	Innovazione			0
3	Collaborazione, comunicazione e integrazione			0
4	Orientamento del cliente			0
<b>Peso totale pari a 100%</b>		<b>0%</b>	<b>punteggio totale</b>	<b>0</b>

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

		Punteggio
1/A	Punteggio totale raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo	#DIV/0!
1/B	Punteggio contributo assicurato alla performance del servizio	0
1	<b>Totale punteggio valutazione del rendimento</b>	<b>#DIV/0!</b>
2	<b>Totale punteggio valutazione delle competenze</b>	<b>0</b>
<b>Punteggio complessivo rendimento e competenze</b>		<b>#DIV/0!</b>

Eventuale giudizio del valutatore

---



---

Eventuale osservazioni del valutato

---



---

Il Responsabile del Settore \_\_\_\_\_

Il Dipendente \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_