

**Proposta di metodologia valutativa per il personale**  
**NUCLEO DI VALUTAZIONE**  
**COMUNE DI MIAGLIANO**

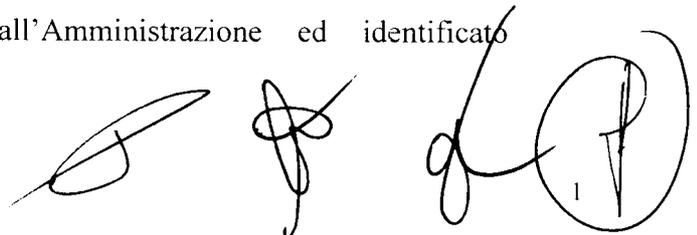
Il percorso innovativo ed il processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione in materia di gestione del personale dell'Ente nell'ambito dei principi contenuti nel Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 ha portato sempre più verso un impiego flessibile delle risorse umane per il miglioramento dell'organizzazione del lavoro al fine della realizzazione di economie di gestione.

L'art. 2 del D. Lgs 30 marzo 2001, n. 165 è stato riscritto non solo per quanto attiene ai criteri generali e fondamentali, ma soprattutto per la parte che riguarda le linee tipiche di organizzazione degli uffici delle Pubbliche Amministrazioni che, sulla base dei principi generali fissati dalle disposizioni di legge, attraverso atti organizzativi adottati secondo i rispettivi ordinamenti, evidenziano ancor di più quella "autonomia organizzativa" che è propria di ogni singola autonomia locale.

Momento principale nell'ambito delle nuove disposizioni normative è da un lato l'azione degli organi di governo che esercitano le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare adottando gli atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e dall'altro a consuntivo l'attività di verifica della rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione in relazione agli indirizzi impartiti.

La realizzazione degli obiettivi individuati nei documenti di P.E.G e di PDO adottati, sotto il coordinamento del segretario comunale, viene affidata al personale dipendente in relazione alle proprie competenze e mansioni, appositamente individuate secondo il modello organizzativo dell'ente.

I Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro del comparto "Regioni – Autonomie Locali" hanno modificato il sistema di incentivazione del personale legandolo oggi ad una programmazione del lavoro all'interno del quale devono coesistere da un lato gli obiettivi propri della struttura/ufficio, individuati a livello di indirizzo politico/amministrativo dagli organi di governo dell'Ente, e dall'altro l'esistenza di un sistema di risultato verificabile sulla base di criteri e parametri quali-quantitativi da parte di apposito organo individuato dall'Amministrazione ed identificato normativamente nel Nucleo di Valutazione.



Occorre sottolineare nella formulazione dei nuovi criteri per la valutazione (sistema - criteri – pesi ponderali – schede) innanzitutto che cosa è la valutazione, quali sono le sue finalità, che cosa si valuta e quali sono le avvertenze nella valutazione.

### **COS'E' LA VALUTAZIONE**

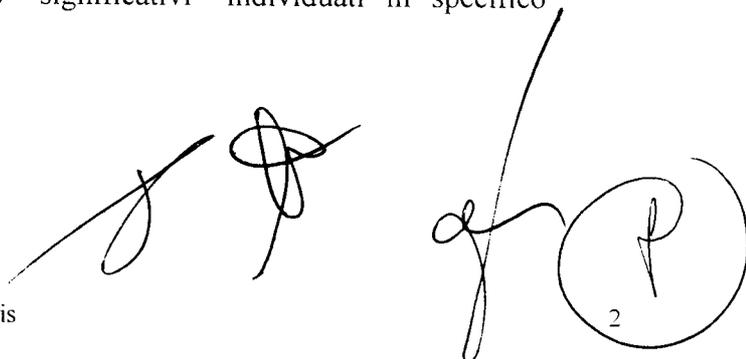
La valutazione costituisce uno dei più importanti strumenti di gestione delle risorse umane e non è un semplice meccanismo di erogazione di un incentivo economico.

### **FINALITA' DELLA VALUTAZIONE**

Lo scopo della valutazione è quello di introdurre un sistema di sostegno per il personale dell'ente che tenda a migliorare il proprio stile di gestione in quanto consente, attraverso parametri omogenei di giudizio costituiti dalla scheda valutativa, di verificare non solo il proprio apporto in termini di qualità e quantità della prestazione professionale, ma soprattutto offre uno spunto per individuare i punti di forza o di debolezza e di procedere alle indicazioni definibili di "correzione organizzativa" necessarie per il miglioramento del servizio reso.

Lo strumento valutazione complessiva deve essere supportato anche dall'attività di "reporting", appositamente introdotta quale strumento indispensabile che deve costituire aspetto di ordinaria gestione, che consente a ciascun dipendente di avere sempre sotto controllo lo stato di andamento delle attività soprattutto con riferimento agli obiettivi indicati dall'Amministrazione di maggiore significatività

La verifica dello "stato di avanzamento" delle attività proprie individuate nel Piano Economico di Gestione o nel Piano degli Obiettivi definito dall'Amministrazione, effettuata con cadenza, di norma, semestrale, o secondo il tempo ritenuto più idoneo dall'Amministrazione, viene attuato analizzando specifica relazione in cui vengono evidenziati dal personale i dati dell'attività posta in essere nell'agire quotidiano, non solamente con riferimento alle attività propriamente istituzionali ordinarie ma anche in riferimento agli obiettivi cd "strategici" o "significativi" individuati in specifico dall'Amministrazione.

The image shows three handwritten signatures in black ink. The first signature is on the left, the second is in the middle, and the third is on the right. The third signature is followed by a large circle containing the number '2'.

## COSA SI VALUTA

L'oggetto reale della valutazione è la prestazione e per prestazione in termini schematici si intende tutto ciò che una persona fa, il come lo fa rispetto ai compiti assegnati ed ai risultati attesi.

La valutazione delle prestazioni tende a misurare il reale contributo fornito dalla persona che ricopre una determinata posizione di lavoro confrontando gli obiettivi prefissati con i risultati raggiunti, ovvero i comportamenti richiesti con i comportamenti posti in essere.

## AVVERTENZE NELLA VALUTAZIONE

Nella valutazione è necessario sempre avere riguardo ai seguenti principi fondamentali:

- si valuta la prestazione e non la persona;
- si valuta il passato (essendo la valutazione espressa a consuntivo dell'attività) e non il presente;
- si valuta ciò che l'individuo ha fatto e non come l'individuo è;
- l'oggetto della valutazione deve fare riferimento a fatti gestionali e ad effetti gestionali del comportamento e non alle caratteristiche personali.

## LA SCHEDA VALUTATIVA, IL SISTEMA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA E PROCEDURA DELLA VALUTAZIONE

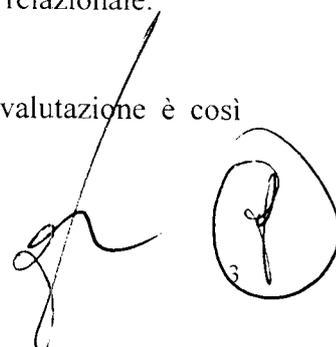
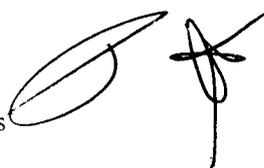
### 1. La scheda valutativa.

La scheda di valutazione si compone di due parti:

- A. una parte ha come riferimento il grado di raggiungimento degli obiettivi afferenti sia all'attività istituzionale che all'attività strategica individuata dall'Amministrazione tra gli obiettivi di P.E.G. o nel Piano degli Obiettivi assegnati alla posizione organizzativa;
- B. un'altra parte ha come riferimento il grado di attività gestionale/di controllo e relazionale.

Il peso attribuito a ciascuna delle due voci di cui si compone la scheda di valutazione è così definito:

Proposta di documento valutativo a cura Dott. Gabriele Ferraris



A) – peso 70%

B) – peso 30%.

### **A - Voce valutativa obiettivi**

Per la voce valutativa A) viene definito il seguente sistema di ponderazione degli obiettivi:

- il 30% della valutazione è attribuito al parametro “obiettivi istituzionali/attività” tipici della articolazione della struttura dell’Ente;
- il 70% è attribuito al parametro “obiettivi specifici/strategici”, il cui peso in percentuale è graduato in relazione al grado di criticità dell’attività propria di ciascun obiettivo

Il grado di strategicità degli obiettivi è determinato dall’Amministrazione ed esprime, in relazione agli obiettivi individuati il grado % di criticità dell’attività gestita secondo i seguenti parametri:

(Ad esempio se vengono individuati n. 2 obiettivi)

- Obiettivo con grado di criticità 1 - Obiettivo di significativa rilevanza = 65%
- Obiettivo con grado di criticità 2 - Obiettivo di discreta rilevanza = 35%

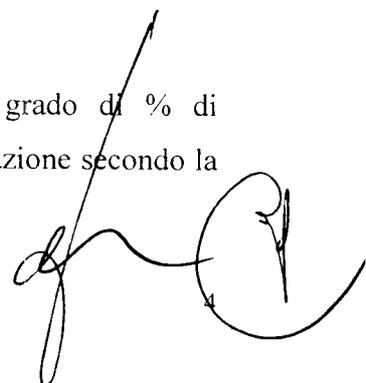
Ovvero, qualora si ritenesse di indicare un numero maggiore di obiettivi significativi e ritenuti paritari per importanza il valore del 70% sarà distribuito in parte uguale per ogni singolo obiettivo

(Ad esempio se vengono individuati n. 4 obiettivi di pari importanza)

- Obiettivo 1 - Obiettivo di pari rilevanza = 25%
- Obiettivo 2 - Obiettivo di pari rilevanza = 25%
- Obiettivo 3 - Obiettivo di pari rilevanza = 25%
- Obiettivo 4 - Obiettivo di pari rilevanza = 25%

I punteggi di valutazione espressi saranno graduati in relazione al grado di % di raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre dell’anno di riferimento della valutazione secondo la seguente tipologia:

Proposta di documento valutativo a cura Dott. Gabriele Ferraris



Punti 40	Per il raggiungimento di almeno il 91 % dell'obiettivo;
Punti 30	Nel caso di raggiungimento dell'obiettivo tra il 71 e il 90%;
Punti 20	Nel caso di raggiungimento dell'obiettivo tra il 50 e il 70%;
Punti 10	Nel caso di raggiungimento dell'obiettivo tra il 20 e il 49 %;
Punti 0	Nel caso di obiettivo realizzato al di sotto del 20%;

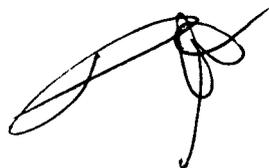
### **B - Voce valutativa sugli indicatori di capacità'**

Tale criterio, avente un peso ponderale del 30 % nel sistema di valutazione, viene applicato al complesso delle prestazioni e tiene conto delle capacità e dei comportamenti del dipendente posti in essere nel suo agire quotidiano per annualità di riferimento. Si riferisce nel suo complesso ai seguenti indicatori di peso ponderale:

- 1)- Capacità Gestionali 40%
- 2)- Autonomia Operativa e Professionalità 30%
- 3)- Responsabilità e Affidabilità 30%

La scheda valutativa sarà suddivisa secondo 5 fasce di valutazione generale che saranno attribuite secondo i seguenti criteri di valutazione in ordine decrescente di punteggio (40, 30, 20, 10, 0) per ognuno dei quali viene fornita la descrizione del comportamento oggetto di valutazione.

Seguono le schede valutative





# 1) CAPACITA' GESTIONALI

## Definizione criterio

E' la capacità di affrontare problemi nuovi, complessi e indeterminati in presenza di norme, prassi, procedure, procedimenti, dati storici certi per giungere a decisioni di tipo tecnico-professionale. E', altresì, la capacità di affrontare e risolvere errori e problemi anche in assenza di precedenti storici

## Criteri di valutazione

- 40 Ha facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi e complessi problemi. Notevole capacità di proporre soluzioni che richiedono un pensiero analitico, interpretativo, valutativo e costruttivo. Alta capacità di reagire a situazioni straordinarie ed alle sollecitazioni negative in maniera operativa per superare le emergenze e correggere gli errori propri ed altrui.
- 30 Ha bisogno di poche direttive per affrontare nuovi e complessi problemi anche nei lavori di maggior rilievo. Discreta capacità di proporre soluzioni che richiedono un pensiero analitico, interpretativo, valutativo e costruttivo. Buona capacità di reagire a situazioni straordinarie ed alle sollecitazioni negative in maniera operativa per superare le emergenze e correggere gli errori propri ed altrui.
- 20 Ha bisogno di dettagliate istruzioni per affrontare nuovi e complessi problemi. Sufficiente capacità di proporre soluzioni che richiedono un pensiero analitico, interpretativo, valutativo e costruttivo. Nelle situazioni straordinarie e nelle sollecitazioni negative necessita di indirizzi operativi per superare le emergenze e correggere gli errori propri ed altrui.
- 10 Segue in genere procedure standard esistenti, esita ad agire senza specifiche dettagliate istruzioni e spesso ha bisogno di essere indirizzato. Solo occasionalmente dimostra capacità di proporre soluzioni che richiedono un pensiero analitico, interpretativo, valutativo e costruttivo. Nelle situazioni straordinarie e nelle sollecitazioni negative necessita di indirizzi operativi costanti per superare le emergenze e correggere gli errori propri ed altrui.
- 0 E' in grado solo di eseguire procedure standardizzate in riferimento a casi precedenti. Ha bisogno di continua guida ed assistenza. Manca di capacità di proporre soluzioni che richiedono un pensiero analitico, interpretativo, valutativo e costruttivo. Nelle situazioni straordinarie e nelle sollecitazioni negative necessita di prescrizioni dettagliate, rigide e costanti per superare le emergenze e correggere frequentemente gli errori propri ed altrui.

## 2) AUTONOMIA OPERATIVA E PROFESSIONALITA'

### Definizione criterio

Tiene in considerazione:

- le prescrizioni ricevute (ordini e istruzioni verbali o scritte, norme, procedure, prassi, precedenti simili. ecc.) all'inizio e durante l'esecuzione dei compiti.
- l'assistenza ricevuta, durante lo svolgimento dei compiti, dal superiore o da altri rivolta a chiarire le prescrizioni, risolvere dubbi, fornire ulteriori istruzioni, tenendo conto della possibilità e necessità di riceverla;
- il controllo ricevuto, durante e dopo l'esecuzione dei compiti rivolto a prevenire, rilevare, correggere gli errori.
- lo spirito di iniziativa e di osservazione.

### Gradi di valutazione

- 40 Ha facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi problemi e lavori complessi. Prescrizioni con ampi margini di discrezionalità. Controllo di massima sugli aspetti più rilevanti e ad una certa distanza dopo l'esecuzione dei compiti. E' dotato di buon autocontrollo.
- 30 Ha bisogno di poche direttive anche nei lavori di maggior rilievo. E' vivamente interessato al suo lavoro e si sforza di migliorarlo. Prescrizioni elastiche e con discreti margini di discrezionalità. Controllo limitato dopo lo svolgimento dei compiti. E' dotato di un discreto autocontrollo.
- 20 Prende iniziative nei lavori normali ed anche in quelli complessi, purché già eseguiti in precedenza. Prescrizioni con limitati margini di discrezionalità. Controllo saltuario durante lo svolgimento dei compiti ed esteso (anche se non immediato) dopo. E' necessario un certo autocontrollo.
- 10 Segue in genere procedure esistenti, esita ad agire senza autorizzazione e spesso ha bisogno di essere indirizzato. Solo occasionalmente manifesta spirito di iniziativa e di osservazione. Prescrizioni definite e rivolte agli aspetti più rilevanti del lavoro. Controllo esteso durante lo svolgimento dei compiti e completo dopo.
- 0 Esegue solo ordini specifici ed ha bisogno di costanti indirizzi. Manca di qualsiasi iniziativa ed inventiva. Prescrizioni dettagliate e rigide. Controllo molto esteso durante lo svolgimento dei compiti e completo ed immediato dopo.

### 3) RESPONSABILITA' ED AFFIDABILITA'

#### Definizione criterio

Considera l'attitudine del dipendente ad assumersi le responsabilità connesse con i propri compiti, la sua coscienziosità sul lavoro e la fiducia che gli si può concedere.

#### Gradi di valutazione

- |    |   |
|----|---|
| 40 | Assume molto volentieri le sue responsabilità ed affronta in ogni caso le conseguenze delle proprie decisioni. Dà pieno affidamento.  |
| 30 | Accetta le responsabilità e le relative conseguenze. E' abitualmente coscienzioso e affidabile.                                       |
| 20 | Non si sottrae alle responsabilità impostegli e normalmente ne accetta le conseguenze. Si può solitamente fare affidamento su di lui. |
| 10 | E' restio ad assumersi responsabilità. Tende a nascondere i propri errori e talvolta occorre controllare le sue affermazioni.         |
| 0  | Evita le responsabilità. Non affronta le conseguenze delle proprie decisioni. Nega i propri errori. Non è affidabile.                 |



## 2. Il Sistema di valutazione complessivo.

L'importo definito dall'Amministrazione per l'erogazione della produttività sarà erogato in proporzione al grado di conseguimento degli obiettivi ed al grado di valutazione complessiva della scheda secondo le modalità di seguito indicate:

- Il grado di raggiungimento dell'obiettivo darà luogo all'applicazione di un punteggio che sarà moltiplicato per il valore ponderato che l'obiettivo ha ricevuto dall'Amministrazione nel caso di "obiettivo strategico" e per il peso di percentuale di riferimento nel caso degli "obiettivi istituzionali";
- In maniera analoga si procederà per la parte della valutazione delle voci indicatori di capacità.
- Quindi si sommeranno i valori così ottenuti e si parameteranno al 100 % valore complessivo.

Il valore che ne deriva comporta la seguente erogazione percentuale della produttività:

- Per valore compreso tra 950 – 1000 = 100%
- Per valore compreso tra 850 – 949 = 90%
- Per valore compreso tra 800 – 849 = 80%
- Per valore compreso tra 750 – 799 = 70%
- Per valore compreso tra 600 – 749 = 50%
- Per valore inferiore a 599 = nessuna erogazione

## 3. Procedura della valutazione

Le fasi del procedimento di valutazione si individuano nei seguenti punti:

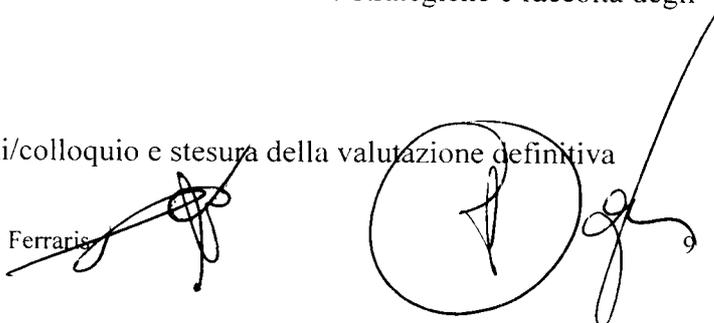
a)- l'individuazione da parte dell'amministrazione degli obiettivi anche strategici e/o significativi all'interno delle attività programmate nel P.D.O. e/o nel P.E.G. dell'anno di riferimento della valutazione e definizione della loro rilevanza ai fini della valutazione;

b)- incontro con i singoli dipendenti per condivisione e conoscenza degli obiettivi assegnati dall'Amministrazione e del sistema di valutazione e delle relazioni di "reporting" sulle attività proprie;

c)- verifica degli stati di avanzamento delle attività istituzionali e strategiche e raccolta degli elementi utili per la valutazione;

d)- valutazione dei risultati conseguiti;

e)- verifica delle eventuali osservazioni/colloquio e stesura della valutazione definitiva

The image shows two handwritten signatures. The first signature is on the left, written in black ink. The second signature is on the right, also in black ink, and is enclosed within a large, hand-drawn circle. The circle is drawn with a single continuous line.

Il Nucleo di valutazione provvederà, in relazione ai dati risultanti dal piano delle performance e sulla base dei “report” a pronunciarsi sulla validazione e realizzazione degli obiettivi.

La valutazione del personale è effettuata dal Segretario Comunale. Il Segretario Comunale si pronuncerà sulle valutazioni ed osservazioni sui comportamenti e formulerà una scheda finale che sarà comunicata al dipendente, il quale potrà riportare sulla scheda medesima, in forma sintetica, le proprie osservazioni.

Le osservazioni saranno analizzate e valutate dal Nucleo di Valutazione e confrontate con il Segretario Comunale ai fini dell’espressione della valutazione definitiva.

Con la valutazione definitiva le schede saranno restituite al personale e rimesse all’Amministrazione per l’erogazione dei compensi relativi alla retribuzione di risultato.

Allegato A: fac-simile scheda valutativa finale per dipendente

Allegato B: fac-simile griglia di valutazione obiettivi e indicatori di capacità.

Three handwritten signatures in black ink are positioned at the bottom right of the page. The first signature on the left is a stylized, cursive mark. The middle signature consists of a large circle with a vertical line through it, resembling a stylized 'A' or a similar symbol. The third signature on the right is a more fluid, cursive signature.

**COMUNE DI MIAGLIANO**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE – ANNO -----**

DIPENDENTE:

SERVIZIO DI APPARTENENZA:

Per la valutazione riferita all'anno ----- il grado di raggiungimento obiettivi viene valutato tenendo in considerazione complessivamente l'attività desunta dal P.E.G. o Piano degli Obiettivi sia per la parte afferente alla realizzazione degli obiettivi di carattere generale enucleati alla voce sub a) "Obiettivi generali" che per la parte più specifica individuata alla voce sub b) "Obiettivi strategici" di maggiore rilevanza e messa in relazione a quanto effettivamente conseguito alla data del 31.12..... con riferimento ai dati in possesso ed alla relazione consuntiva sull'attività effettuata dal dipendente.

Valore totale di punteggio ottenuto:.....

Coefficiente risultante = .....

**Considerazioni valutative del Nucleo di valutazione:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Osservazioni del dipendente incaricato della posizione organizzativa:**

---

---

---

---

---

Data, \_\_\_\_\_

Il Segretario Comunale:

\_\_\_\_\_  
(Dott. Vincenzo Esposito)

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



## COMUNE DI MIAGLIANO

Anno Valutativo \_\_\_\_\_

Scheda valutativa Dipendente: \_\_\_\_\_

Voci Valutative	Peso %	Ponderazione Singolo Obiettivo		Grado raggiungimento obiettivo					Punteggio	
		%	Val.Pond.	0	10	20	30	40		
<b>Obiettivi</b>	70	Ob. Istituzionali	30	21	0	210	420	630	840	
		Ob Strategici	70	49						
	Ob. 1	65	31,85	0	318,5	637	955,5	1274		
	Ob.2	35	17,15	0	171,5	343	514,5	686		
	<b>Indicatori di capacità</b>	30	INDICATORI	100	30					
		Capacità Gestionali	40	12	0	120	240	297	480	
		Autonomia Operativa e Profess.	30	9	0	90	180	270	360	
		Responsabilità e Affidabilità	30	9	0	90	180	270	360	
<b>Punteggio Totale</b>										0

Valore complessivo ottenuto

0