CITTA' DI ATRIPALDA

PROVINCIA DI AVELLINO

ESTRATTO DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 5 del 18-01-2013

OGGETTO

INTEGRAZIONE DELLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE SISVAP IN ESITO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'anno duemilatredici il giorno diciotto del mese di gennaio alle ore 10:30 nella Residenza Comunale, previo espletamento delle formalità prescritte dalla legge e dallo Statuto Comunale, si è riunita la Giunta Comunale.

Presiede la seduta: Avv. Paolo Spagnuolo in qualità di Sindaco.

Partecipa all'adunanza, nell'esercizio delle sue funzioni, il Segretario Generale Dott.ssa Clara Curto.

Intervengono:

Spagnuolo Paolo	**Sindaco**	**P**
Tuccia Luigi	**Vice Sindaco**	**P**
Iannaccone Antonio	**Assessore**	**P**
Prezioso Antonio	**Assessore**	**P**
Spagnuolo Giuseppe	**Assessore**	**P**
Tomasetti Concetta	**Assessore Esterno**	**P**

Il Sindaco, riconosciuta valida l'adunanza, dichiara aperta la seduta e la discussione sull'oggetto all'ordine del giorno.

Sulla proposta di deliberazione di cui all'oggetto ai sensi dell'art. 49, 1° comma, del D.Lgs. 267/00, come modificato dalle legge 213/12, hanno espresso i relativi pareri i responsabili dei Settori interessati come riportati in calce.

.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

- con deliberazione di G.C. n. 18 del 10.02.2011 è stato aggiornato il Regolamento degli uffici e servizi al fine di adeguarlo alla riforma sulla misurazione della performance di cui al D.Lgs 150/2009 con l'esplicito scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti, di valorizzazione del merito in un quadro di trasparenza dei risultati e di ottimizzazione delle risorse impiegate per il loro raggiungimento;

- con la deliberazione di G.C. n. 30 del 09.03.2011 è stato approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance come adeguamento e sviluppo della disciplina "SISVAP" già in uso ed adottata con delibera di G.C. n. 151/00, nonché il Regolamento disciplinante le linee generali del sistema che agli artt. 7 e 9 definisce il ciclo di gestione della Performance ed il Piano della Performance quale strumento integrato ed articolato di pianificazione;

Visti i seguenti allegati trasmessi dal Nucleo di Valutazione quali proposte di aggiornamento ed integrazione della metodologia di valutazione di cui innanzi:

1) Metodologia per la valutazione dell'Area delle Posizioni Organizzative
2) Metodologia per la valutazione dei risultati delle prestazioni delle posizioni APO
3) Metodologia per la valutazione delle Prestazioni del personale
4) Metodologia per la valutazione della Produttività ed incentivi per il personale
5) Metodologia per la valutazione degli Obiettivi e dei Risultati;

Dato atto che:

- il sistema di valutazione delle prestazioni del personale, anche con funzioni apicali, è strutturato sul raggiungimento di standard qualitativi ed economici delle funzioni;

- l'applicazione del sistema di valutazione debba favorire nell'ambito delle risorse umane un processo di innovazione al fine di implementare:

a) la misurazione e valutazione del miglioramento qualitativo dell'organizzazione,
b) la misurazione e valutazione della capacità di attuazione dei programmi in termini di risultati oggettivi e riscontrabili,
c) la misurazione e valutazione del miglioramento delle forme di comunicazione interna ed esterna,
d) la misurazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente,

Ritenuto integrare la metodologia di valutazione SISVAP in esito al Sistema di valutazione e misurazione della performance recependo gli adeguamenti e le schede di valutazione proposte dal Nucleo di valutazione;

Acquisito il parere dei Responsabili di Settore ex artt. 49 e 153 del D.Lgs n. 267/2000, come modificato dal D.L. n. 174/12.

Con voti unanimi, legalmente espressi;

DELIBERA

Di integrare il Sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti e la metodologia SISVAP in uso adottata con delibera di G.C. n. 30/2011 recependo la proposta del Nucleo di Valutazione allegata al presente deliberato.

Di precisare che il Sistema costituisce a tutti gli effetti appendice al regolamento degli uffici e dei servizi approvato con delibera di G.C. n. 18/11 e lo sviluppo ed adeguamento della metodologia approvata con delibera di G.C. n. 151/00.

Di trasmettere copia del presente provvedimento ai Responsabili di Settore ed alle R.S.U. e di disporre la pubblicazione sul sito comunale nell'ambito della sezione Trasparenza.

LA STESSA GIUNTA

Rilevata l'urgenza;
Con votazione palese, unanime, espressa per alzata di mano;

DELIBERA

Di dare alla presente immediata esecuzione ai sensi dell'art. 134, 4° comma, del Dlgs 18 agosto 2000 n. 267.

Letto, approvato e sottoscritto

Il Presidente
F.to Avv. Paolo Spagnuolo

Il Segretario Generale
F.to Dott.ssa Clara Curto

Certificato di Pubblicazione

Certificasi dal sottoscritto Segretario che, giusta relazione dell'Istruttore addetto alle pubblicazioni, copia della presente deliberazione viene affissa all'Albo Pretorio, ai sensi dell'art.124, comma 1, del D.lgs n.267 del 18/08/2000, per la prescritta pubblicazione di 15 giorni consecutivi dal 22-02-2013

Dal Municipio, lì 22-02-2013

Il Segretario Generale
F.to Dott.ssa Clara Curto

ESECUTIVITA'

Il sottoscritto Segretario, visti gli atti di ufficio;

ATTESTA

Che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il 18-01-2013

Per espressa dichiarazione di immediata esecutività (art. 134 c. 4 D.lgs n. 267/2000).

Dal Municipio, lì 22-02-2013

Il Segretario Generale
F.to Dott.ssa Clara Curto

VISTO DI Regolarita' tecnica

Il Responsabile del Settore Finanziario
F.to Dott. Paolo De Giuseppe

VISTO DI Regolarita' tecnica

Il Responsabile del Settore
F.to Dott.ssa Katia Bocchino

VISTO DI Regolarita' tecnica

Il Responsabile del Settore
F.to Ing. Silvestro Aquino

VISTO DI Regolarita' tecnica

Il Responsabile del Settore
F.to Com.te Sabino Parziale

Per copia conforme al suo originale.

Dal Municipio, lì 22-02-2013

Il Segretario Generale
Dott.ssa Clara Curto (*)

(*) firma autografa sostituita a mezzo stampa, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs 39/1993

IL MANUALE DI VALUTAZIONE

COMUNE DI ATRIPALDA

1. Premessa

Il Manuale di valutazione costituisce l'insieme delle metodologie del sistema di valutazione che è parte integrante e sostanziale del CCDI

Premesso che il sistema di valutazione è un insieme di attività ed azioni utili per conoscere, valorizzare e premiare i risultati ed il rendimento professionale delle persone che operano in diversi ambiti e luoghi di lavoro, l'obiettivo del sistema di valutazione è favorire una politica retributiva trasparente, basata su criteri metodologici finalizzati a rispondere ai requisiti di maggiore obiettività e premialità, capaci di creare più motivazione ed impegno nel personale, riconoscendo e valorizzando le professionalità presenti.

Un buon sistema di valutazione in un'organizzazione rappresenta, infatti, un tassello fondamentale all'interno del più ampio processo di gestione delle risorse umane, in quanto può costituire una leva positiva sul clima organizzativo dell'ente.

Caratteristiche fondamentali del sistema di valutazione sono:

- la massima aderenza alla forma ed alla sostanza della normativa contrattuale in tema di valutazione;
- la massima oggettività e trasparenza nelle regole e nei criteri utilizzati;
- l'utilizzo formalizzato e univoco della modulistica prevista dal sistema metodologico.

Il Manuale di valutazione raccoglie le metodologie necessarie e strumentali per una corretta gestione della valutazione del personale del Comune di Atripalda.

Il Manuale di valutazione è il documento guida e di supporto metodologico ai valutatori ed ai valutati, in esso sono raccolte le metodologie in cui vengono stabilite regole, norme e procedure cui debbono attenersi tutti gli attori coinvolti nella valutazione.

Il Manuale di valutazione è costituito da un sistema di metodologie redatte allo scopo di valutare:

- le posizioni organizzative per la graduazione e determinazione del valore dell'indennità di posizione *artt. 8, 10 e 11 del CCNL 31.3.99*;
- le prestazioni di lavoro del personale per la progressione economica all'interno di ciascuna categoria professionale *art. 5 del CCNL del 31.3.99*;
- i risultati ottenuti per:
  - ✓ *la determinazione del valore dell'indennità di risultato art. 10 del CCNL 31.3.99*
  - ✓ *la revoca degli incarichi posizioni organizzative art. 9 del CCNL del 31.3.99*
  - ✓ *la progressione economica e la corresponsione della produttività*
- i risultati delle prestazioni del personale titolare di posizioni organizzative per la corresponsione del compenso di risultato;
- la produttività del personale per la determinazione dei compensi individuali di produttività *art. 18 CCNL del 1.4.99, modificato dall'art. 37 CCNL 22.1.2004;*
- la possibilità di compensare l'eventuale esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità *art. 17 c.2 lett.f del CCNL del 1.4.99, modificato dall'art.36 del CCNL del 22.1.2004 e dall'art. 7 del CCNL del 9.5.2006*

Il sistema di valutazione è suscettibile di eventuali e/o successivi aggiornamenti, derivanti da nuovi indirizzi contrattuali e/o da miglioramenti che si ritengono necessari apportare ai criteri del sistema di valutazione.

2. Linee guida e finalità

La valutazione è improntata ai seguenti criteri:

- **massima aderenza possibile alla forma ed alla sostanza della normativa contrattuale;**
- **trasferimento " stabile"** alle strutture dell'Ente del sistema di valutazione e del know-how necessario per la sua corretta gestione.
- **trasparenza:** il giudizio espresso rappresenta un momento formale ma non burocratico, con cui si conclude in modo logico e coerente il processo di comunicazione che si sviluppa durante tutto l'anno, attraverso il continuo confronto fra chi valuta ed il personale valutato;
- **oggettività:** i giudizi sono attribuiti secondo una metodologia che traduce la valutazione in un sistema di criteri e regole sulla base di specifici elementi e fattori, attraverso **l'utilizzo della medesima aggettivazione nella valutazione parametrica**;
- **standardizzazione** notevole degli "interventi", esplicitati in schede e prospetti di facile compilazione, che assieme ad una forte integrazione metodologica ed informatica, consentono rapidità di attuazione, ma soprattutto di evitare soggettivizzazioni nella valutazione, col fine di incentivare al miglioramento continuo dell'efficacia gestionale.

Considerato che l'assetto normativo attuale tende a creare legami profondi tra sistemi di valutazione, responsabilità dirigenziali e strumenti di monitoraggio gestionali e soprattutto tende a collegare al risultato qualsiasi forma di compenso individuale, **le finalità** del sistema di valutazione utilizzato possono esprimersi nei seguenti punti:

a) incentivare la logica della direzione per obiettivi finalizzata ad orientare l'azione gestionale al risultato;

b) promuovere l'analisi e monitoraggio continuo delle attività e della produzione per la valutazione della produttività dell'ente;

c) sviluppare un percorso metodologico partecipato e condiviso da tutti gli attori del processo, siano essi valutatori che valutati, che punta a dare al concetto della valutazione un'accezione più tipicamente collegata all'aspetto quali/quantitativo degli obiettivi e dei risultati delle attività svolte, sia dal punto di vista del rendimento personale, sia della qualità della prestazione di lavoro, nell'erogazione dei compensi collegati al risultato ed alla produttività.

3. Il sistema di valutazione e la metodologia SisVap

Il sistema di valutazione denominato SisVap – **S**istema di **V**alutazione del **p**ersonale – è un sistema che affronta in maniera completa e sistemica la valutazione del personale.

La metodologia ***SisVap***, è costituita da quattro moduli metodologici, in particolare:

1) **SisVap Posizioni** *per la valutazione delle posizioni per:*
- *l'attribuzione delle posizioni organizzative art. 8 CCNL 31.3.99.*
- *la determinazione dell'indennità di posizione artt. 10 e 11 CCNL 31.3.99;*

2) **SisVap Prestazioni** *per la valutazione delle prestazioni per:*
- *conferimento e revoca degli incarichi area posizioni organizzative art. 9 CCNL 31.3.99;*
- *progressione economica all'interno di ciascuna categoria professionale art. 5 CCNL 31.3.99.*

3) **SisVap Risultati** *per la valutazione dei risultati per:*
- *corresponsione indennità di risultato 10 CCNL 31.3.99;*
- *progressione economica all'interno di ciascuna categoria professionale art. 5 CCNL 31.3.99;*
- *revoca degli incarichi art. 9 CCNL 31.3.99;*
- *corresponsione produttività ed incentivi art. 18 CCNL del 1.4.99.*

4) **SisVap Produttività** *per la valutazione della produttività ed incentivi per:*
- *l'attribuzione dei compensi di produttività individuale art. 17 c.2 lett. (a) CCNL 1.4.99 e art. 18 CCNL del 1.4.99 modificato dall'art. 36 CCNL 22.1.2004.*

➢ **LE FASI E LE MODALITA' ATTUATIVE**

➢ 1 - L'Istituzione dell'Area delle Posizioni Organizzative "APO" (art.8 CCNL 31.3.99) e la determinazione della indennità di posizione (art.10 CCNL 31.3.99).
- ✓ Fasi e modalità attuative:
  - la struttura organizzativa e le posizioni organizzative;
  - i fattori ed i parametri di valutazione delle posizioni di lavoro;
  - la scheda di autovalutazione;
  - la valutazione delle attività/obiettivi e delle responsabilità gestionali;
  - la graduazione delle posizioni e la retribuzione di posizione.

➢ 1 bis - La valutazione per l'assegnazione di compensi per lo svolgimento di compiti che comportano specifiche responsabilità (art.17 c.2 lett. f CCNL 1.4.99) al personale delle categorie D non "APO", e delle categorie C e B.
- ✓ Fasi e modalità attuative:
  - i fattori ed i parametri di valutazione;
  - la valutazione quali/quantitativa e la graduazione dei compensi.

➢ 2 - Il sistema di valutazione della PEO "Progressione Economica Orizzontale" all'interno di ciascuna categoria
- ✓ Fasi e modalità attuative:
  - i criteri metodologici della valutazione - la soggettività e l'oggettività della valutazione – quali fattori e parametri di valutazione utilizzare per la valutazione delle prestazioni del personale;
  - il sistema per la ripartizione del fondo destinato alla progressione orizzontale in singoli fondi (budgets) di categoria e calcolo del numero dei passaggi resi disponibili in ciascun percorso economico;
  - le graduatorie del personale.

- 3 - La valutazione dei risultati delle prestazioni del personale "APO" Area delle Posizioni Organizzative e la valutazione dell'indennità di risultato;
  - ✓ Fasi e modalità attuative:
    - i fattori ed i parametri di valutazione dei risultati delle prestazioni del personale "APO" (il grado di performance individuale).
    - La valutazione dei risultati conseguiti:
    - il piano degli obiettivi e la tipicizzazione;
    - il piano degli indicatori di risultato;
    - la valutazione dell'indice di risultato previsto e realizzato, gli scostamenti relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi;
    - la valutazione quali/quantitativa dell'indice di risultato "APO" e calcolo dell'indennità di risultato.

- 4 - La valutazione della produttività ed incentivi al personale.
  - ✓ Fasi e modalità attuative:
    - i fattori ed i parametri di valutazione per:
    - la ripartizione del fondo di produttività dell'Ente in singoli fondi di produttività "APO" e/o di posizione di lavoro;
    - la ripartizione dei singoli fondi di produttività "APO" in quote individuali di produttività;
    - fondi di produttività "APO" previsti ed effettivi;
    - gli scostamenti di produttività, la valutazione quali/quantitativa e calcolo dei compensi di produttività del personale dell'Ente.

Metodologia per la valutazione dell'Area delle Posizioni Organizzative APO

COMUNE DI ATRIPALDA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1 PREMESSA

1.1 La valutazione nella gestione delle risorse umane

La valutazione, come espressione di buon senso e di logica ai fini di graduare i "valori " di grandezze (cose, fatti, atti, comportamenti ecc.), è insita in ogni attività umana. Essa consiste in un confronto dei valori attribuiti ai fattori "comuni" delle grandezze da valutare (fattori di valutazione) effettuato sulla base dell'esperienza concettualizzata e logicizzata. Ogni persona è periodicamente interessata da processi valutativi di tipo soggettivo e culturale-esperienziale, in tutti i campi del suo agire.

La valutazione è conseguentemente caratterizzata da soggettività, ma questa caratterizzazione la mette a rischio di errori. Il tasso di errore aumenta con l'aumentare delle grandezze da valutare, con la loro accentuata variabilità nel tempo e con la sempre maggiore complessità. Da ciò l'esigenza di valutazione sempre più "oggettivizzata" e sempre più, entro certi limiti, indipendente dall'uomo.

L'esigenza di maggiore oggettivizzazione della valutazione, dipende dal fatto che da questa si fanno derivare miglioramenti di carriera e retributivi *(vedi CCNL 1998-2001).*

La valutazione viene quindi "contrattualmente" disciplinata regolamentando, possibilmente con "buon senso" e senza eccessi, il processo valutativo, individuando e tipizzando i fattori di valutazione, specificando gli obiettivi cui tale processo è finalizzato, garantendone la trasparenza e la verificabilità.

La metodologia che si propone tende proprio a dare attuazione a tali esigenze, in maniera sistemica e concreta, anche al fine di contribuire a far crescere negli Enti e a tutti i livelli, quella cultura della valutazione indispensabile per attivare più motivazione ed impegno necessari per una maggiore produttività e migliore qualità dei servizi.

1.2 Linee Guida

La valutazione è improntata ai seguenti criteri:

- **massima aderenza possibile alla forma ed alla sostanza della normativa contrattuale;**
- **trasparenza e oggettività:** i giudizi sono attribuiti secondo una metodologia che traduce la valutazione in un sistema di criteri e regole sulla base di specifici fattori attraverso **utilizzo della medesima aggettivazione nella valutazione parametrica**;
- **efficacia gestionale:** il giudizio attribuito assume una significativa valenza per le azioni gestionali nei confronti della risorsa, con particolare riferimento allo sviluppo professionale.

1.3 Concetti e definizioni

1.3.1 Posizioni di lavoro

Si intende per posizione di lavoro l'insieme delle attività "professionalmente" omogenee svolte in un determinato luogo garantite da una o più persone con la stessa qualificazione professionale (stessa qualifica, categoria contrattuale e stesso profilo).

Si intende anche per posizione di lavoro lo status "lavorativo" di un dipendente formalmente definito in conformità ai contratti di lavoro ed alla specifica organizzazione del processo lavorativo.

La prima definizione caratterizza l'aspetto organizzativo della posizione; la seconda ne caratterizza l'aspetto giuridico-contrattuale.

La posizione contiene il "**cosa fare**", indipendentemente da chi poi in concreto "*fa il cosa*". Essa contiene l'insieme delle attività "professionalmente" omogenee, svolte da una determinata posizione di lavoro, con capacità ed esperienza professionale idonee per lo svolgimento delle attività, degli obiettivi e per il conseguimento dei "risultati attesi", come conseguenza delle attività da essa garantite.

Esempi di posizioni di lavoro:

- Dirigente LL.PP.
- Dirigente Affari legali e Contratti
- Responsabile servizio economico finanziario
- Addetti alla manutenzione
- Addetti al protocollo

Dall'esperienza delle imprese private l'analisi delle posizioni è strettamente connessa ad una classificazione del lavoro centrata sull'oggetto (**Job evaluation**) e sul soggetto (**Skill evaluation**). Nel primo aspetto viene valutata la quali/quantità di responsabilità affidate alla posizione di lavoro nel secondo caso viene valutato il potenziale, cioè le caratteristiche del singolo individuo, mettendone in luce le attitudini le proprie conpetenze e capacità professionali rispetto alle esigenze ed obiettivi dell'organizzazione.
La valutazione della posizione di lavoro consiste, quindi, in un'analisi ed in una valutazione sistematica (in termini sia quantitativi sia qualitativi), eseguite mediante idonee procedure e strumenti, **della attività** che una data posizione di lavoro svolge.
Un aspetto importante da considerare è anche quello della "professionalità", cioè il grado di "capacità ed esperienza" professionale richiesta per lo svolgimento delle attività assegnate a quella determinata posizione.
La scelta resta dunque quella di adottare un sistema di valutazione delle posizioni di lavoro Dirigenziali/APO che consenta di:

- *conoscere in dettaglio il contenuto di ciascuna posizione e le sue funzioni;*
- *valutare e pesare dette posizioni e funzioni in una scala di valori commisurati al loro contenuto, indipendentemente dalle caratteristiche possedute dal titolare delle stesse;*
- *individuare le competenze e le caratteristiche necessarie per ricoprire ogni singola posizione.*

La metodologia di valutazione deve pertanto tener conto, nel determinare il valore economico di una posizione, rispetto alle altre posizioni presenti nella struttura organizzativa dell'ente, del ruolo occupato dalla posizione nella struttura, del contenuto di lavoro e quindi della quali/quantità di responsabilità affidate a chi ricopre la posizione.

Pertanto, risulta necessaria una valutazione dell'assetto organizzativo/funzionale dell'ente, in relazione al ruolo ed al contenuto lavorativo delle strutture di vertice, con la descrizione delle funzioni obiettivo, "*mission*" istituzionali, in quanto fornisce informazioni utili su ciò che la posizione di lavoro e chiamata a realizzare nell'ambito dell'organizzazione dell'ente, dunque, risulta alla base per disegnare ed applicare un sistema di valutazione delle posizioni.
La metodologia SisVap consente di *pesare* sia il grado di complessità e responsabilità gestionali nell'aspetto quali/quantitativo delle funzioni e degli obiettivi assegnati a ciascuna posizione, sia la *gravità* organizzativa nella gestione delle funzioni e delle attività proprie della posizione.

I requisiti per l'istituzione delle posizioni APO sono:

a) assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato;
b) elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
c) lo svolgimento di funzioni direzionali di unità organizzative complesse con lo svolgimento di attività a contenuto altamente professionale.

2 Finalizzazione

2.1 Valutazione delle posizioni *(a cosa serve)*

a) per corresponsione indennità di posizione ai Dirigenti (Art.27 commi 1 e 2 del CCNLD)
b) per istituzione posizioni organizzative (art.8 CCNL 31.3.99)
c) per corresponsione indennità di posizione per il personale della categoria D titolare di posizioni organizzative (art.10 CCNL 31.3.99) e per il personale della categoria C e B, in assenza rispettivamente di personale di categoria D e C, a cui sia stata assegnata la responsabilità di posizioni organizzative (art.11 CCNL 31.3.99)

3. LA VALUTAZIONE

3.1 La valutazione delle Posizioni di lavoro

3.1.2 Utilizzo dei fattori di valutazione delle posizioni di lavoro

3.1.2.1 ***quali fattori utilizzare per:***

- ***L'attribuzione della indennità di posizione per i dirigenti (art.27 comma 1 CCNL Area Dirigenza)***

- ***la graduazione delle posizioni di lavoro ai fini della istituzione delle posizioni di lavoro organizzative (art.8 CCNL 31.3.99);***
- ***la retribuzione di posizione (art.10 CCNL 31.3.99)***

1 Complessità organizzativa

Evidenzia sinteticamente il livello quantitativo di direzione e coordinamento, con riferimento alla collocazione nella struttura organizzativa dell'Ente, alle risorse umane assegnate ed al grado di relazioni esterne. Consiste nella misurazione del livello strutturale di *posizionamento* della "Posizione" e del relativo peso dell'articolazione della struttura da essa diretta. La valutazione va pertanto riferita considerando il modello organizzativo ed il peso rivestito dalla posizione rispetto al grado gerarchico-funzionale e di direzione organizzativa.

2 Responsabilità gestionali

Evidenzia sinteticamente il livello quali/quantitativo di responsabilità insito nella gestione delle attività, dei programmi ed obiettivi da realizzare nonché il peso delle risorse economiche e finanziarie. Consiste nella misurazione delle caratteristiche tipologiche di responsabilità gestionali ricoperte dal ruolo della posizione.

3 Autonomia Gestionale e organizzativa

Evidenzia sinteticamente il livello quali/quantitativo di complessità gestionale e di gravità organizzativa nella gestione delle attività.
Presupposto della valutazione sarà l'individuazione del "*piano delle attività*" della posizione e la misurazione consiste nel determinare il peso quantitativo delle attività assegnate e per ciascuna di esse sia il peso della complessità, intesa come grado di responsabilità insito nella gestione della fase procedimentale, sia il peso della gravità valutata rispetto al carico di lavoro richiesto per la loro realizzazione.
Il risultato della somma dei prodotti pesati ottenuto dalla valutazione effettuata su ciascuna attività in merito alla complessità e gravità, insieme alla misura del peso della complessità dello scenario normativo a cui la posizione deve fare riferimento costituiscono gli elementi necessari alla valutazione del grado di autonomia gestionale ed organizzativa della posizione.

4 Professionalità (*)

5 Specializzazione (*)

6 Autonomia ed esperienza (*)

(*) *Fattori di valutazione da non considerare ai fini dell'attribuzione della indennità di posizione per i dirigenti.*

Nota bene:

Può essere collocata nell'Area delle posizioni organizzative quella posizione che rispetta i seguenti punti:

1. *che comprenda i fattori del gruppo 2 (responsabilità gestionali) e del gruppo 3 (autonomia gestionale ed organizzativa) stimati " elevati" per l'istituzione di posizioni organizzative di particolare complessità;*
2. *che comprenda i fattori del gruppo 2 (responsabilità gestionali) stimati "elevati", ed attività con fattori dei punti 4 e 5 correlati a diploma di laurea ecc., nel caso di istituzione di posizioni organizzative con contenuto di alta professionalità e specializzazione;*
3. *che comprenda i fattori del gruppo 2 (responsabilità gestionali) e 6 (autonomia ed esperienza) stimati " elevati" per l'istituzione di posizioni organizzative di staff, studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo.*

SCHEDA AUTOVALUTAZIONE POSIZIONI

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

SCHEDA POSIZIONI
C O M U N E D I A T R I P A L D A

POSIZIONE:

.....

TITOLARE : *(nome e cognome)*

.....

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

.....

VISTO DEL TITOLARE:

.....

VISTO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE:

.....

SCHEDA VALUTAZIONE POSIZIONI

Finalità e compiti della posizione.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

SCHEDA POSIZIONI
COMUNE DI ATRIPALDA

1. COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	Gravità .....
	Pesi
1.1. N°. DIPENDENTI ALLE DIPENDENZE (si intendono quelli del Servizio diretto): n°.....	.....
1.2. SUDDIVISIONE PER CATEGORIE D3 n° ..... B3 n° ..... D1 n° ..... B1 n° ..... C n° ..... A n° ..... LSU n°	.....
1.3. UFFICI DIPENDENTI (numero e denominazione) n°	.....
1.4 NUMERO DI PROFESSIONISTI ESTERNI COORDINATI n°	.....
TOTALE	**100%**

SCHEDA POSIZIONI
COMUNE DI ATRIPALDA

2. RESPONSABILITA GESTIONALI	Gravità .....
	Pesi
2.1. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una responsabilità civile? Se si, di che natura? complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ _____ _____ _____ _____	.....
2.2 Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una responsabilità penale? Se si, di che natura? complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ _____ _____ _____ _____	.....
2.3 Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una responsabilità amministrativo contabile? Se si, di che natura? complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ _____ _____ _____ _____	.....
2.4. Numero capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita) Entrata _____ Uscita _____ Gestione economica - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita) Entrata _____ Uscita _____ Gestione obiettivi PEG attribuiti – (*indicare il valore quali quantitativo*) _____	.....

	Pesi
2.5. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune (responsabilità organizzativa)? Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti? complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ _____ _____ _____ _____	.....
2.6. La posizione deve gestire relazioni esterne di particolare rilievo (utenza, enti esterni, ecc.)? Se si quali? complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ _____ _____ _____ _____	.....
TOTALE	**100%**

SCHEDA POSIZIONI
COMUNE DI ATRIPALDA

3. AUTONOMIA GESTIONALE ED ORGANIZZATIVA	Gravità .....
	Pesi
3.1. Gestione attività e servizi	.....
Indicare il valore quali/quantitativo	
3.2. Gestione dei procedimenti *(da regolamento L. 241)*	.....
SI ❒ NO ❒	
Se si indicare il numero	
3.3. **Attività di controllo**	.....
Attività di controllo sugli atti: complessità alta ❒ media ❒ bassa ❒	
Motivazione del giudizio:	
Attività di controllo sulle risorse umane: complessità alta ❒ media ❒ bassa ❒	.....
Motivazione del giudizio:	
Attività di controllo sulle risorse finanziarie: complessità alta ❒ media ❒ bassa ❒	.....
Motivazione del giudizio:	

		Pesi
	Attività di controllo sulle risorse materiali: complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ Motivazione del giudizio: _____ _____ _____	.....
3.4.	Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali, ecc.) SI ❐ NO ❐	.....
3.5.	Attuale complessità dello scenario normativo cui la posizione deve fare riferimento: complessità alta ❑ media ❑ bassa ❑ Motivazione del giudizio: _____ _____ _____	.....
	TOTALE	**100%**

Metodologia
Per la valutazione
dei risultati delle prestazioni
delle posizioni APO

COMUNE DI ATRIPALDA

1 PREMESSA

1.1 La valutazione nella gestione delle risorse umane

La valutazione, come espressione di buon senso e di logica ai fini di graduare i "valori " di grandezze (cose, fatti, atti, comportamenti ecc.), è insita in ogni attività umana. Essa consiste in un confronto dei valori attribuiti ai fattori "comuni" delle grandezze da valutare (fattori di valutazione) effettuato sulla base dell'esperienza concettualizzata e logicizzata. Ogni persona è periodicamente interessata da processi valutativi di tipo soggettivo e culturale-esperienziale, in tutti i campi del suo agire.

La valutazione è conseguentemente caratterizzata da soggettività, ma questa caratterizzazione la mette a rischio di errori. Il tasso di errore aumenta con l'aumentare delle grandezze da valutare, con la loro accentuata variabilità nel tempo e con la sempre maggiore complessità. Da ciò l'esigenza di valutazione sempre più "oggettivizzata" e sempre più, entro certi limiti, indipendente dall'uomo.

L'esigenza di maggiore oggettivizzazione della valutazione, dipende dal fatto che da questa si fanno derivare miglioramenti di carriera e retributivi *(vedi CCNL 1998-2001).*

La valutazione viene quindi "contrattualmente" disciplinata regolamentando, possibilmente con "buon senso" e senza eccessi, il processo valutativo, individuando e tipizzando i fattori di valutazione, specificando gli obiettivi cui tale processo è finalizzato, garantendone la trasparenza e la verificabilità.

La metodologia che si propone tende proprio a dare attuazione a tali esigenze, in maniera sistemica e concreta, anche al fine di contribuire a far crescere negli Enti e a tutti i livelli, quella cultura della valutazione indispensabile per attivare più motivazione ed impegno necessari per una maggiore produttività e migliore qualità dei servizi.

1.2 Linee Guida

La valutazione è improntata ai seguenti criteri:

- **massima aderenza possibile alla forma ed alla sostanza della normativa contrattuale;**

- **trasparenza:** il giudizio espresso rappresenta un momento formale ma non burocratico con cui si conclude in modo logico e coerente il processo di comunicazione che si sviluppa durante tutto l'anno, attraverso il continuo confronto con il valutato nell'unità organizzativa di appartenenza;
- **oggettività:** i giudizi sono attribuiti secondo una metodologia che traduce la valutazione in un sistema di criteri e regole sulla base di specifici fattori attraverso **l'utilizzo della medesima aggettivazione nella valutazione parametrica**;
- **efficacia gestionale:** il giudizio attribuito assume una significativa valenza per le azioni gestionali nei confronti della risorsa, con particolare riferimento allo sviluppo professionale.

1.3 Concetti e definizioni

1.3.1 Prestazione

Si definisce risultato della prestazione della posizione "APO" – Area delle Posizioni Organizzative -, il "**come**" la posizione APO assolve i propri compiti, nei confronti delle attività e degli obiettivi previsti per l'area delle posizioni organizzative assegnatagli, considerato in termini comportamentali e con riferimento al grado di capacità/abilità personale nella realizzazione della propria prestazione professionale.

Il "**come**" vengono realizzate le attività ed il conseguimento degli obiettivi inerisce a diversi aspetti.
In generale:

- ✓ un primo aspetto è quello della "professionalità", cioè della qualità della prestazione, dipendente dal grado di "capacità/abilità" professionali "utilizzate" nello svolgimento delle attività.
- ✓ un secondo aspetto è quello dell'impegno personale, in tutte le sue sfaccettature.
- ✓ un terzo aspetto è quello della qualità delle prestazioni personali, intesa soprattutto come motivazione nell'espletamento delle attività e nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati a ciascun APO, non esaurisce quindi il processo di valutazione, infatti per determinare il conseguente punteggio finale del risultato raggiunto da ciascun responsabile APO, risulta necessario valutare anche "*come*" sono state svolte le attività gestionali garantite dalla struttura organizzativa, con particolare riferimento agli aspetti qualitativi della prestazione di lavoro della posizione APO.

Pertanto l'attività di valutazione basata sull'esame dei risultati, oltre al "*quanto*" si è realizzato, deve tenere conto anche del "*come*" sono stati realizzati tali risultati, considerando che tale valutazione, riguarda l'ambito dei comportamenti e delle competenze, individuabili nell'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali, di *performance professionali* possedute dalla posizione di lavoro e valutabili rispetto al ruolo ed ai compiti gestionali assegnatagli.

La metodologia punta ad individuare il livello di *perfomance* individuale di ciascun responsabile di area delle posizioni organizzative, attraverso una serie di fattori di valutazione che esprimono il grado di **capacità/abilità** gestionale offerto, quale contributo individuale alla prestazione di lavoro collettiva finalizzata al risultato delle attività svolte dalla struttura APO.

Su questa base sono stati individuati 12 fattori di valutazione per la valutazione dei risultati della prestazione in termini di **capacità/abilità** raggruppati nelle 4 aree di analisi, che esprimono il "***come***" la posizione APO svolge la sua attività gestionale.

2 Finalizzazione

2. 1 Valutazione dei risultati delle prestazioni APO *(a cosa serve)*

a) per la corresponsione dell'indennità di risultato (art. 10 CCNL 31.3.99)

(la valutazione dei risultati è sempre prioritaria rispetto a quella dei risultati delle prestazioni);

2. 2 Utilizzo dei fattori di valutazione dei risultati delle prestazioni delle posizioni APO

2.2. 1 *quali fattori utilizzare per:*

- *la valutazione dell'indennità di risultato (art.10 CCNL 31.3.99)*

AREA 1 PRECISIONE E QUALITA'

1.1 Accuratezza
1.2 Tensione al risultato
1.3 Innovazione

AREA 2 ADATTAMENTO OPERATIVO

2.1 Flessibilità
2.2 Disponibilità al cambiamento
2.3 Assunzione impegni/responsabilità

AREA 3 ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

3.1 Cooperazione
3.2 Relazioni interpersonali
3.3 Orientamento al cliente

AREA 4 PROPOSITIVITA' E ORGANIZZAZIONE

4.1 Spirito di iniziativa
4.2 Pianificazione/programmazione
4.3 Competenze tecniche

Ognuna delle 12 **capacità/abilità** viene descritta in termini di comportamenti osservabili secondo una prima definizione generale ed una scala comportamentale a 4 livelli di intensità a cui corrisponde un punteggio nella scala aggettivizzata di valutazione dei fattori, in modo tale da presentare comportamenti specifici ritenuti:

1. Appena adeguati alle richieste minime del ruolo.
2. Rispondenti in modo soddisfacente alle richieste del ruolo.
3. Rispondenti in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo.
4. Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo.

Applicando i 4 livelli di intensità ai 12 fattori di valutazione sono stati individuati i relativi indicatori comportamentali, sulla base dei quali vengono effettuate le singole valutazioni.

Glossario

La **tensione al risultato** si manifesta nell'interesse a lavorare bene e a superare gli standard o le prestazioni medie.
L'**accuratezza** si manifesta nell'impegno a ridurre gli errori e a perseguire risultati di buona qualità, garantendo il rispetto di tempi e scadenze.
Lo **spirito di iniziativa** si manifesta nella capacità di agire e decidere prima di esserne costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.
La **ricerca delle informazioni** si realizza attraverso l'applicazione della curiosità e si manifesta nel desiderio di acquisire informazioni sia generali che specifiche necessarie per giungere alla soluzione dei problemi.
La **disponibilità al cambiamento** si manifesta nella capacità di rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative.
L'**assunzione di nuovi impegni/responsabilità** si manifesta nella disponibilità ad interpretare estensivamente l'insieme delle competenze affidate.
La **sensibilità interpersonale** si manifesta nella capacità di ascoltare, di capire e di rispondere ai desideri, ai sentimenti e alle preoccupazioni degli altri anche se questi non vengono pienamente manifestati.
L'**orientamento al cliente** si manifesta nella capacità di riconoscere correttamente le esigenze del cliente sia interno che esterno, dimostrando disponibilità a soddisfarle adeguatamente.
L'**orientamento al processo** si manifesta nella capacità di gestire i flussi di comunicazione interni, in modo da ricondurre, attraverso l'integrazione ed il coordinamento delle fonti, le singole fasi a processi compiuti.
Il **prestigio** e l'**influenza** si manifestano nel desiderio di avere influenza o effetto specifico sugli altri in modo da convincerli o indurli ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno.
La **sensibilità culturale** si manifesta nella capacità di comprendere ed utilizzare le diverse culture dell'organizzazione di appartenenza.
La disposizione alla **costruzione dei rapporti** si manifesta nella capacità di instaurare e mantenere rapporti cordiali con le persone che sono o possono essere utili per raggiungere gli obiettivi di lavoro.
L'attenzione allo **sviluppo degli altri** si manifesta nella capacità di agire efficacemente per migliorare le competenze, le abilità e i talenti degli altri.
L'**attitudine al comando** si manifesta nella capacità di impartire ordini e di essere obbediti avendo in mente i vantaggi a lungo termine dell'organizzazione.
La scelta del **lavoro di gruppo** si manifesta nella capacità di partecipare produttivamente alla gestione di gruppi interfunzionali.
La scelta della **cooperazione** si manifesta nella capacità di lavorare con colleghi sia della propria struttura che di altre evidenziando la propria disponibilità ad aiutarli per raggiungere una maggiore integrazione tra i servizi..
La **leadership del gruppo** si manifesta nella capacità di assumere il ruolo di leader.
La **pianificazione** si manifesta nella capacità di pianificare ed organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi.
La consuetudine con il **pensiero analitico** si manifesta nella capacità di comprendere le situazioni e di risolvere i problemi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e analizzandoli in maniera logica e sistematica.
La consuetudine con il **pensiero concettuale** si manifesta nella capacità di riconoscere modelli astratti o rapporti fra le situazioni più complesse e i loro elementi principali sottostanti.
Le competenze **tecniche** si manifestano nella capacità di utilizzare ed accrescere l'insieme di conoscenze tecnico/specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività o di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.
L'**autocontrollo** si manifesta nella capacità di conservare l'autocontrollo di fronte a situazioni emotive e stressanti.
La **fiducia in sé** si manifesta nella convinzione di essere capaci di scegliere l'approccio più appropriato e di assolvere un incarico anche in circostanze critiche.
La **flessibilità** si manifesta nella capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone e gruppi diversi
L'impegno verso l'organizzazione si manifesta nella capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione.

3. LA VALUTAZIONE

3.1 La valutazione dei risultati delle Prestazioni

Metodologia di calcolo

Sia

IVRprP = Indice di valutazione di risultato della prestazione della posizione

F1, F2, ...Fn = **fattori di valutazione previsti**

ai 4 livelli generali di intensità della scala comportamentale
1. Appena adeguati alle richieste minime del ruolo.
2. Rispondenti in modo soddisfacente alle richieste del ruolo.
3. Rispondenti in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo.
4. Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo.

è fatta corrispondere una scala *aggettivizzata* per la graduazione dei fattori di valutazione F con un relativo punteggio
sia: **k1, k2, k3, k4** = scala aggettivizzata dei fattori di valutazione F con i relativi punti
con
1. = k1 = modesto/a = punti 4
2. = k2 = discreto/a = Punti 6
3. = k3 = significativo/a = Punti 8
4. = k4 = elevato/a = punti 10

Pan = Numero complessivo dei parametri

Si ha
IVRprP = Indice di valutazione di risultato della prestazione della posizione

$$IVRprP = (k2F1+k3F2+k1F3+...+k2Fn)/Pan$$

La valutazione finale dell'indice di valutazione di risultato della posizione IVRP
si ottiene dal prodotto dei due indici di risultato:

IVRP = IrObi x IVRprP

Ove
IrObi rappresenta l'indice di raggiungimento dell'obiettivo della posizione, che può identificarsi con l'IrObS, indice di raggiungimento dell'obiettivo del settore "APO" a cui la posizione di lavoro appartiene, in quanto raccoglie il risultato degli obiettivi assegnati al settore (*v. metodologia SisVap per la valutazione dei risultati*).
Tale valutazione che tiene conto oltre che dell'aspetto quali/quantitativo del risultato raggiunto, anche delle capacità/abilità professionali nello svolgimento delle attività, risulta importante, in quanto qualifica la posizione di lavoro APO nella sua efficacia istituzionale.
Il risultato finale corrisponderà ad un punteggio massimo di punti 100, ottenuto dal prodotto dei due indici quali/quantitativi di risultato della scala aggettivizzata dei parametri di valutazione.
Infine, a seguito della valutazione, l'importo della retribuzione di risultato sarà determinato facilmente dalla seguente proporzione:
100 : Valore max in € = IVRP : Valore X in €

COMUNE DI ATRIPALDA

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PRESTAZIONE DEI RESPONSABILI DELLE AREE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE APO __:_____

RESPONSABILE:_____

PERIODO DI VALUTAZIONE: ANNO 2011

DATI DEL VALUTATO

COGNOME E NOME : _____

CATEGORIA/POSIZIONE ECONOMICA: _____ DAL _____

FUNZIONE : _____

UNITA' ORGANIZZATIVA : _____

VALUTATORE

NUCLEO DI VALUTAZIONE

NOTE:
LA PRESENTE SCHEDA DEVE ESSERE:

- COMPILATA A CURA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEVE ESSERE COMUNICATA AL VALUTATO.
QUEST'ULTIMO DEVE FIRMARLA ED AGGIUNGERE SUE CONSIDERAZIONI SE LO DESIDERA.

SCHEDE PER LA VALUTAZIONE

DEI RISULTATI DELLE PRESTAZIONI

DEL PERSONALE APO

Comune di ATRIPALDA

Anno 2011

Area 1: Precisione e Qualità

Capacità/abilità A	Livello di intensità osservato B	Punti C
1 Accuratezza	1 2 3 4	.....
2 Tensione al risultato	1 2 3 4	.....
3 Innovazione	1 2 3 4	.....
	MEDIA TOTALE	.....

Indicatori Comportamentali

1 Accuratezza: Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

1. Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo.
2. Dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo.
3. Realizza controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.
4. Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

2 Tensione al risultato: Individua la spinta a lavorare bene, ad impegnarsi su obiettivi impegnativi e a competere con se stessi per mantenere un proprio standard di prestazione elevato.

1. Dimostra una minima volontà ad impegnarsi per raggiungere gli obiettivi.
2. Dimostra una discontinua volontà ad impegnarsi, richiedendo spesso pressioni esterne.
3. Manifesta, dandone prove significative, di saper stabilire e raggiungere obiettivi significativi.
4. Stabilisce e raggiunge sempre obiettivi impegnativi mantenendo elevati standard di prestazione.

3 Innovazione: Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

1. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
2. Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli viene richiesto.
3. Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.
4. Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

Area 2: Adattamento operativo

Capacità/abilità A	Livello di intensità osservato B	Punti C
1 Flessibilità	1 2 3 4	.....
2 Disponibilità al cambiamento	1 2 3 4	.....
3 Assunzione impegni/responsabilità	1 2 3 4	.....
	MEDIA TOTALE	.....

Indicatori Comportamentali

1 Flessibilità: Individua la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi, all'interno dei quali riesce a comprendere ed apprezzare le diverse prospettive sui problemi; accettare o promuovere cambiamenti nella propria organizzazione o del proprio ruolo; adattare l'approccio personale alle mutate caratteristiche del contesto organizzativo.

1. Non é disponibile a rivedere le sue opinioni. Manifesta resistenza ai cambiamenti.
2. Lavora con altri adattandosi moderatamente ai cambiamenti. Accetta consigli per modificare la sua idea di come si deve fare.
3. Lavora efficacemente in situazioni e contesti differenti. Apprezza i punti di vista diversi dai suoi ed è disponibile a cambiare il suo approccio originario.
4. Lavora con successo in una grande varietà di contesti e situazioni. Comprende velocemente i cambiamenti e vi si adatta. Si confronta costruttivamente con opinioni diverse dalla sua; ricerca spontaneamente nuovi approcci alle situazioni.

2 Disponibilità al cambiamento: Individua la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente alla richiesta di cambiamento di compiti e di modalità operative sia internamente che esternamente alla propria struttura di appartenenza.

1. Resiste al cambiamento.
2. Accetta passivamente il cambiamento, diventa disponibile in presenza di pressioni esterne.
3. Accetta positivamente il cambiamento facendosi coinvolgere.
4. Promuove il cambiamento, accoglie positivamente le proposte attivandosi per realizzarle e coinvolgendo altri.

3 Assunzione impegni/responsabilità: Individua la disponibilità ad ampliare ed interpretare in modo estensivo il proprio ruolo professionale.

1. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.
2. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.
3. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.
4. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

Area 3: Orientamento all'utenza e alla collaborazione

Capacità/abilità A	Livello di intensità osservato B	Punti C
1 Cooperazione	1 2 3 4	.....
2 Relazioni interpersonali	1 2 3 4	.....
3 Orientamento al Cliente	1 2 3 4	.....
	MEDIA TOTALE	.....

Indicatori Comportamentali

1 Cooperazione : Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture, e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.

1. Ha difficoltà a collaborare con altri, anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportasi in modo individualistico.
2. Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.
3. Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. E' disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.
4. E' sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

2 Relazioni interpersonali: Individua la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con cui si entra in contatto, instaurando una relazione positiva con loro.

1. Comprende con difficoltà le esigenze e le argomentazioni degli altri, raramente é disponibile ad entrare in sintonia con loro.
2. Comprende motivazioni ed esigenze degli altri, ma non sempre reagisce in modo appropriato per stabilire una relazione positiva con loro.
3. Interpreta in modo soddisfacente atteggiamenti ed esigenze degli altri, pronto ad adeguare il proprio comportamento per stabilire una relazione positiva con gli altri.
4. Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale senza manifestare nessun tipo di difficoltà, riuscendo ad instaurare condizioni positive anche in presenza di lievi disturbi della comunicazione.

3 Orientamento al cliente: Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze del cliente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

1. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative del cliente.
2. Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più.
3. Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze del cliente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.
4. Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

Area 4: Propositività e Organizzazione

Capacità/abilità A	Livello di intensità osservato B	Punti C
1 Spirito di iniziativa	1 2 3 4	.....
2 Pianificazione/programmazione	1 2 3 4	.....
3 Competenze tecniche	1 2 3 4	.....
	MEDIA TOTALE	.....

Indicatori Comportamentali

1 Spirito di iniziativa: Individua la capacità di decidere e agire tempestivamente, prima di esserne costretti dalle circostanze, utilizzando l'esperienza per anticipare le conseguenze delle azioni e per cogliere nuove opportunità.

1. Non identifica le opportunità, si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.
2. Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi più urgenti, ma tende più a reagire agli eventi che ad anticiparli.
3. Agisce rapidamente e con determinazione, anche in situazioni problematiche; non attende che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
4. Prevede conseguenze non evidenti agli altri, mette in essere azioni che contrastano l'insorgere di complicazioni future.

2 Pianificazione/programmazione: Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

1. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.
2. Dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.
3. Pianifica e programma autonomamente le attività e le risorse assegnate.
4. Pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

3 Competenze tecniche: Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere..

1. Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente.
2. Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico.
3. Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianze.
4. Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi, fornendo pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi. Si aggiorna con continuità.

Globale (sintesi delle quattro schede di Area e della scheda Obiettivi)

Indicatori/capacità A	Punteggio B	IrObS C	IVRP D
Area 1 Precisione e qualità	.....		
Area 2 Adattamento operativo	.....		
Area 3 Orientamento all'utenza e alla collaborazione	.....		
Area 4 Propositività e Organizzazione	.....		
MEDIA TOTALE	.....	.....	.....
	IVRprP	**IrObS**	**IVRP**

LEGENDA

IVRprP = indice di valutazione dei risultati della prestazione della posizione APO
IrObS = indice di Raggiungimento obiettivi di settore "APO" (v. metodologia per la valutazione dei risultati)
IVRP = indice di valutazione di risultato della posizione "APO"

IVRP = IrObi x IVRprP

A seguito della valutazione, l'importo della retribuzione di risultato sarà determinato facilmente dalla seguente proporzione:

100 : Valore max in € = IVRP : Valore X in €

La scheda di valutazione é composta da:

1. **frontespizio,** in cui vengono riportati gli estremi anagrafici e di posizione;
2. **scheda obiettivi**, in cui vengono riportati i singoli obiettivi individuali unitamente ai loro indicatori e a conclusione del periodo di riferimento dal livello di raggiungimento del singolo obiettivo affidato;
3. **quattro schede d'area**, in cui viene effettuata la valutazione sulla base di quattro indicatori comportamentali - il valutatore può scegliere quali fattori di valutazione utilizzare ai fini della valutazione dell'indicatore di *performance* individuale;
4. **scheda globale**, in cui viene calcolato il punteggio individuale globale, comprensivo del grado di raggiungimento degli obiettivi.

❖

Metodologia
per la Valutazione
delle Prestazioni del personale

Il Sistema di valutazione delle prestazioni

Premessa

1.1 La valutazione nella gestione delle risorse umane

La nuova riforma del Pubblico impiego rappresenta per ogni ente un'occasione importante per rilanciare e sviluppare politiche del personale efficaci, in grado di realizzare quel contemperamento degli interessi tra il perseguimento dell'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati alla collettività e l'interesse al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla crescita professionale del personale.
Questo nuovo percorso, perno di una rinnovata gestione del personale, deve trovare una corretta impostazione nella programmazione dello sviluppo economico, in modo da consentire a ciascuna categoria professionale un processo dinamico che rappresenti una leva motivazionale nello svolgimento dell'attività lavorativa e professionale.
La valutazione, come espressione di buon senso e di logica, ai fini di graduare i "valori " di grandezze (cose, fatti, atti, comportamenti ecc.), è insita in ogni attività umana. Essa consiste in un confronto dei valori attribuiti ai fattori "comuni" delle grandezze da valutare (fattori di valutazione), effettuato sulla base dell'esperienza concettualizzata e logicizzata. Ogni persona è periodicamente interessata da processi valutativi di tipo soggettivo e culturale-esperienziale, in tutti i campi del suo agire.
La valutazione è conseguentemente caratterizzata da soggettività, ma questa caratterizzazione la mette a rischio di errori. Il tasso di errore aumenta con l'aumentare delle grandezze da valutare, con la loro accentuata variabilità nel tempo e con la sempre maggiore complessità. Da ciò l'esigenza di valutazione sempre più "oggettivizzata" e sempre più, entro certi limiti, indipendente dall'uomo.
L'esigenza di maggiore oggettivizzazione della valutazione, dipende dal fatto che da questa si fanno derivare miglioramenti di carriera e retributivi.
La valutazione viene quindi "contrattualmente" disciplinata regolamentando, possibilmente con "buon senso" e senza eccessi, il processo valutativo, individuando e tipicizzando i fattori di valutazione, specificando gli obiettivi cui tale processo è finalizzato, garantendone la trasparenza e la verificabilità.
Il sistema di valutazione tende proprio a dare attuazione a tali esigenze, in maniera sistemica e concreta, anche al fine di contribuire a far crescere negli Enti e a tutti i livelli, quella cultura della valutazione indispensabile per attivare più motivazione ed impegno necessari per una maggiore produttività e migliore qualità dei servizi.
La finalità è, oltre quella meramente giuridica di rispondere alla normativa contrattuale, soprattutto quella di stimolare e rendere più efficienti le risorse, al fine di far crescere la cultura del risultato e del "merito" e pertanto di riconoscere l'impegno e la professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori, attraverso sviluppi economici e di carriera.
In un'organizzazione che promuove una logica di gestione per risultato, la valutazione del fattore "risultati ottenuti" sarà prioritaria rispetto a quella delle prestazioni, la quale risulta, come conseguenza logica, la "buona" o "cattiva" valutazione individuale.
(Ad una valutazione elevata o modesta sui risultati conseguiti non può che corrispondere una valutazione della prestazione individuale conseguentemente condizionata da tali risultati.)
Il principio del sistema di valutazione delle prestazioni è, quello, di costituire innanzitutto lo strumento attivatore di un processo di conoscenza delle prestazioni rese dalle diverse posizioni di lavoro, con lo scopo di orientare lo sviluppo culturale e professionale del personale al suo miglioramento continuo, valorizzando la risorsa, quale elemento fondamentale per la crescita dell'Ente, e di realizzare positivamente un processo culturale, finalizzato ad una gestione più efficiente ed efficace dell'attività lavorativa. Trattasi di un processo di ottimizzazione dell'attività dell'Ente, nonché di sensibilizzazione e di responsabilizzazione nei confronti delle attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere.
La valutazione della prestazione sarà volta a fornire omogeneità e correttezza all'azione della politica retributiva del personale, al fine di giungere ad un giusto equilibrio tra risultati, prestazioni rese e progressioni economiche realizzate tra le diverse posizioni di lavoro.

1.2 Linee Guida

La valutazione è improntata ai seguenti criteri:

- ✓ **massima aderenza possibile alla forma ed alla sostanza della normativa contrattuale;**
- ✓ **trasparenza:** il giudizio espresso rappresenta un momento formale, ma non burocratico con cui si conclude in modo logico e coerente il processo di comunicazione che si sviluppa durante tutto l'anno, attraverso il continuo confronto con il valutato nell'unità organizzativa di appartenenza;
- ✓ **oggettività:** i giudizi sono attribuiti secondo una metodologia che traduce la valutazione in un sistema di criteri e regole sulla base di specifici fattori, attraverso **l'utilizzo della medesima aggettivazione nella valutazione parametrica**;
- ✓ **efficacia gestionale:** il giudizio attribuito assume una significativa valenza per le azioni gestionali nei confronti della risorsa, con particolare riferimento allo sviluppo professionale.

1.3 Concetti e definizioni

1.3.1 La prestazione di lavoro

Si definisce prestazione di lavoro il "**come**" il dipendente svolge concretamente le attività previste dalla posizione di lavoro assegnatagli.
Il "**come**" vengono realizzate le attività dal dipendente interessato inerisce a diversi aspetti.

- ✓ Un primo aspetto è quello della "professionalità", cioè della qualità della prestazione dovuta al grado di "*capacità*" professionali "utilizzate" nello svolgimento delle attività. La professionalità di base è quella richiesta per la categoria e profilo professionale posseduto; ma questa viene arricchita dall'esperienza acquisita con gli anni e dalla partecipazione a corsi di formazione.
- ✓ Un secondo aspetto è quello dell'impegno personale, in tutte le sue sfaccettature, finalizzato sia ad assicurare il mantenimento del livello di efficienza dell'attività lavorativa della posizione di lavoro, sia al perseguimento degli obiettivi assegnati.
- ✓ Un terzo aspetto è quello della qualità delle prestazioni personali, intesa soprattutto come motivazione nell'espletamento delle attività e finalizzata al miglioramento continuo dell'efficacia istituzionale dell'Ente.

1.4 La normativa contrattuale

(CCNL, art. 5) Progressione economica all'interno della categoria

1) All'interno di ciascuna categoria è prevista una progressione economica che si realizza mediante la previsione, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi economici secondo la disciplina dell'art. 13.
2) La progressione economica di cui al comma 1 si realizza nel limite delle risorse disponibili nel fondo previsto dall'art. 14, comma 3 e nel rispetto dei seguenti criteri:
   a) per i passaggi nell'ambito della categoria A, sono utilizzati gli elementi di valutazione di cui alle lettere b) e c) adeguatamente semplificati in relazione al diverso livello di professionalità dei profili interessati;
   b) per i passaggi alla prima posizione economica successiva ai trattamenti tabellari iniziali delle categorie B e C, gli elementi di cui alla lettera c) sono integrati valutando anche l'esperienza acquisita;
   c) per i passaggi alla seconda posizione economica, successiva ai trattamenti tabellari iniziali delle categorie B e C, previa selezione in base ai risultati ottenuti, alle prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative ed ai processi di riorganizzazione, all'impegno e alla qualità della prestazione individuale;
   d) per i passaggi all'ultima posizione economica delle categorie B e C nonché per la progressione all'interno della categoria D, secondo la disciplina dell'art. 12, ..., previa selezione basata sugli elementi di cui al precedente punto c), utilizzati anche disgiuntamente, che tengano conto del:
   - diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza;
   - grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente locale, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità;
   - iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.

2 Finalità, Requisiti attuativi e Modalità di gestione

Al fine di predisporre un sistema di valutazione che funzioni correttamente, le parti definiscono in primo luogo:

- Le finalità del sistema di valutazione
- I requisiti attuativi
- Le modalità di gestione

Che vengono più precisamente descritti:

FINALITA' DEL SISTEMA

- ✓ La progressione economica all'interno della categoria è ispirata al concetto di **miglioramento della prestazione** e **dei risultati**. I criteri contenuti nell'art. 5 sono finalizzati alla selezione ed alla valutazione della prestazione in una logica di crescita professionale del dipendente, riscontrabile nel miglioramento delle prestazioni e quindi dei risultati del lavoro. La valutazione prevista per la progressione economica è, per alcune parti, utilizzata per la valutazione del merito individuale per il riconoscimento dei compensi individuali di produttività.
- Comunicare al dipendente cosa ci si aspetta da lui (quale obiettivo)
- Valutare i risultati fornìti dalle persone attraverso le loro prestazioni
- Valutare le prestazioni lavorative e non le persone
- Comunicare al dipendente la valutazione sulla sua prestazione
- Identificare i punti forti ed i punti deboli della prestazione
- Consigliare come migliorare competenze e prestazioni
- Definire il piano di lavoro successivo

REQUISITI ATTUATIVI

- Regole e modalità di funzionamento concertate e condivise
- Conoscenza anticipata rispetto all'avvio, da parte dei valutatori e valutati
- Impianto del sistema di valutazione collegato agli strumenti operativi del controllo di gestione dell'organizzazione
- Sistema finalizzato principalmente al miglioramento e non al giudizio
- Sistema orientato ad indirizzare lo sviluppo professionale
- Sistema aperto al contributo della persona valutata (forme di autovalutazione)
- definire gli obiettivi di Area ed individuali
- identificare gli indicatori e i fattori ed i parametri per la misurazione dei risultati e della prestazione
- Misurare i risultati della prestazione in modo più possibile oggettivo
- Verifiche intermedie ed interventi correttivi
- indirizzo ed orientamento all'azione di chi deve valutare

MODALITA' DI GESTIONE

I PUNTI DELLA CONCERTAZIONE

In particolare per una corretta gestione del sistema bisogna:

- ✓ **stabilire il metodo di ripartizione delle risorse economiche** (vedi i criteri e modalità di calcolo della metodologia) per le diverse categorie ed eventualmente individuare il numero delle progressioni rese disponibili da ciascun "fondo di categoria", nonché stabilire l'utilizzo dei resti resi disponibili da ciascun fondo;
- ✓ **stabilire il raggiungimento di una percentuale minima**, degli obiettivi annuali stabiliti nel P.E.G., a livello di Area ed individuale, per l'ammissione sia alla progressione orizzontale che alla produttività (si consiglia come valore minimo almeno il 50% del risultato, al disotto del quale si ritiene non sufficiente la prestazione di lavoro). Si sottolinea che in un'organizzazione che promuove una logica di gestione per risultato, la valutazione del fattore "**RISULTATI OTTENUTI**" risulta prioritaria ed assume sempre il peso maggiore. Infatti, la valutazione del fattore "**RISULTATI OTTENUTI** è condizionante la valutazione degli altri fattori e parametri, in quanto ad un giudizio elevato o modesto sui risultati conseguiti non può che corrispondere una valutazione della prestazione individuale conseguentemente condizionata da tali risultati. In particolare:

  I RISULTATI OTTENUTI *(art.5 c.2 lett. c del CCNL del 31.3.1999)*
  Costituisce il prerequisito per accedere alla selezione per la progressione economica. A tal fine risulta necessario un punteggio pari almeno al minimo stabilito 50% o superiore ..... La valutazione dei risultati individuali inferiore al 50% deve essere espressamente motivata con fatti oggettivi. Il valore di riferimento per ciascun APO è adeguato al valore "pesato" degli obiettivi assegnati ogni anno come da PEG.

- ✓ **stabilire come requisito per accedere alla graduatoria per la progressione economica di categoria** una valutazione della prestazione professionale individuale con punteggio medio superiore a punti 6 (un punteggio inferiore determina l'esclusione del dipendente dalla graduatoria e da ogni possibile passaggio alla posizione economica immediatamente superiore a quella già in possesso).

- ✓ **stabilire il significato che deve essere dato ad ogni fattore di valutazione**, al fine di uniformare le interpretazioni dei fattori ed i comportamenti valutativi rispetto alle diverse prestazioni svolte dai dipendenti (vedi descrizione fattori di valutazione e Tabella A allegata);

- ✓ **stabilire per i diversi fattori di valutazione**, già preordinati dall'art. 5, per ciascuna categoria **l'attribuzione dei pesi di rilevanza "coefficienti di ottimizzazione" della prestazione**: è possibile assegnare ogni anno dei pesi (da 1 a 5) ai macro-fattori diversificati secondo le finalità delle politiche gestionali dell'Ente, con il fine di valorizzare o meno il grado di giudizio nella scala aggettivizzata dei parametri di valutazione. Si ricorda che nel caso in cui non si proceda all'assegnazione dei pesi ai fattori per l'anno a cui è riferita la valutazione, ad essi viene attribuito lo stesso peso dell'anno precedente;

Tabella di assegnazione dei pesi per l'anno .....

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Risultati ottenuti	
Esperienza acquisita	
Formazione professionale	
Impegno	
Qualità della prestazione individuale	

N.b. per *default* il peso assegnato a tutti i fattori è pari a 1.

- ✓ **stabilire che non siano oggetto di valutazione** i fatti che sono legati alla estemporaneità del momento che non rappresentano la costante delle prestazioni espletate e neanche il fine dell'organizzazione in cui opera il dipendente;
- ✓ **stabilire il periodo temporale** a cui riferire la valutazione - annuale o semestrale (quella semestrale offre un maggiore controllo dell'andamento delle prestazioni di lavoro del personale);
- ✓ **stabilire che il giudizio su ciascun dipendente** per i diversi fattori di valutazione viene espresso dal dirigente o responsabile della struttura organizzativa alla quale appartiene, anche per periodi inferiori all'anno nel caso di mobilità interna o esterna all'ente del dipendente oggetto della valutazione, in particolare qualora il dipendente abbia cambiato struttura organizzativa nel corso del periodo di valutazione, il giudizio viene espresso da entrambi i dirigenti o responsabili delle strutture presso cui ha prestato servizio nel periodo di riferimento;

- ✓ **stabilire che la valutazione sia rivolta a tutti i dipendenti,** indipendentemente dalle cause che ne possono determinare la loro esclusione, anche al fine di mantenere un curriculum storico e personale delle prestazioni di ciascun dipendente. Il curriculum storico di ciascun dipendente può inoltre costituire un credito valutativo da considerare per quei dipendenti aventi parità di punteggio nella graduatoria finale, per cui ai fini dell'assegnazione della progressione economica orizzontale sono soggetti ad una seconda valutazione;
- ✓ **stabilire che il personale comandato** presso altre Amministrazioni **e in distacco sindacale** partecipa anch'esso alla progressione orizzontale; la valutazione sarà fornita dal responsabile della struttura dell'Ente dove effettivamente il dipendente opera;

- ✓ **stabilire la possibile esclusione dai processi di progressione orizzontale**, del personale assunto con contratto a tempo indeterminato a seguito di procedure concorsuali e, del personale che ha fruito di sviluppi di carriera orizzontali e verticali, realizzati nel corso dell'anno o nell'anno precedente quello della valutazione, in particolare:
  - ✓ **stabilire il limite minimo di servizio** per conseguire il passaggio alle diverse posizioni economiche: trattandosi di miglioramento della professionalità e conseguentemente della prestazione è logico

supporre che un periodo limitato di esperienza lavorativa non rappresenta adeguatamente questa condizione e che, prima di addivenire a successivi passaggi, deve intercorrere un periodo temporale sufficientemente ampio (almeno 2 o 3 anni di permanenza nella medesima posizione economica). Questa condizione è opportuna per permettere un'alternanza nella progressione orizzontale tra le diverse posizioni di lavoro, riequilibrando la distribuzione delle risorse. Ad ogni modo, la valutazione deve rispettare il criterio di selettività della progressione;

- ✓ **stabilire la possibile esclusione dei dipendenti** la cui prestazione di lavoro è **legata all'impegno individuale**, inteso come presenza offerta nella realizzazione degli obiettivi e delle attività proprie della posizione di lavoro (v. anche nuova disciplina "antiassenteismo" introdotta dall'art 71 c.5 del DI 112/2008). Possono verificarsi casi di scarsa partecipazione alle attività dovuta a motivi di assenza prolungata ed è quindi logico che non siano consentite le stesse opportunità riservate agli altri dipendenti, è dunque necessario stabilire una soglia minima di presenza "garantita" (si suggerisce almeno il 50% della presenza effettiva contrattuale al netto delle ferie) alla struttura da ciascun dipendente per assicurare il mantenimento degli standard di servizio e non penalizzare l'attività.

- ✓ **stabilire che deve essere escluso dalla selezione** chi ha riportato **sanzioni disciplinari** nell'anno o nel biennio precedente al momento selettivo; in particolare ciò comporterà la permanenza di un anno nell'ambito della posizione economica di appartenenza, aumentandone i tempi di attesa ai soli fini delle progressioni orizzontali ma non per il passaggio a categorie/livelli superiori;

- ✓ **stabilire che il numero di progressioni economiche sono definite da ciascun fondo di categoria fino al loro esaurimento** e che l'ammissione al potenziale beneficio della progressione economica interna alla categoria, si ottiene valutando la posizione assunta nella graduatoria, determinata per ciascuna categoria fino all'assorbimento di tutti i passaggi resi disponibili dal proprio fondo, gli eventuali resti saranno utilizzati per favorire quelle posizioni con miglior punteggio e il cui fondo non risulta sufficiente per la loro progressione economica.

- ✓ **stabilire la modalità di assegnazione della progressione economica qualora si verificassero casi di parità di punteggio** nell'ambito delle graduatorie di categoria, per il conseguimento dell'ultimo passaggio reso disponibile dal fondo di categoria (si suggerisce di considerare sia l'anzianità di servizio, sia i punteggi delle valutazioni nel triennio precedente, che formano il curriculum storico del dipendente e dunque possono considerarsi come un credito valutativo da tenere presente);

- ✓ **Stabilire le modalità di comunicazione della valutazione** ai dipendenti e la gestione delle controversie; in particolare nei casi di valutazione negativa o insufficiente, dovrà essere motivata dal valutatore per iscritto e con l'eventuale indicazione di appropriati corsi formativi per il successivo miglioramento professionale del lavoratore interessato;

2.1 Gli strumenti ed i criteri della valutazione delle prestazioni di lavoro

Le prestazioni di lavoro delle persone nell'organizzazione sono la risultante delle conoscenze tecnico-professionali acquisite e delle capacità messe in atto nell'attività di lavoro.
Valutare le prestazioni di lavoro significa dare centralità alla storia professionale e alle conoscenze e capacità delle persone nell'attività lavorativa e alla possibilità di identificare con criteri di valutazione conosciuti, trasparenti e condivisi da tutte le parti interessate (valutatori e valutati), le modalità di lettura delle professionalità presenti e di quelle da valorizzare. L'osservazione e la valutazione delle prestazioni di lavoro ed il loro sistematico monitoraggio negli anni, permette all'Ente di favorire la possibilità di finalizzare al meglio le azioni formative, fruendo di un riferimento e di un linguaggio comune. Assumere la valutazione delle prestazioni di lavoro come l'elemento portante del sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane e del sistema di progressione orizzontale, significa imparare a riconoscere ed individuare le competenze distintive dell'organizzazione per acquisirle, valorizzarle, premiarle e svilupparle in modo che le persone possano assicurare ai processi dell'Amministrazione il proprio contributo.
Il sistema di valutazione delle prestazioni di lavoro consente di perseguire l'obiettivo di verificare sistematicamente il valore della professionalità di ciascun dipendente, finalizzate al miglioramento continuo dell'efficacia istituzionale dell'Ente, intesa come arricchimento acquisito attraverso esperienze di lavoro, percorsi di formazione realizzati, risultati prodotti, impegno e qualità della prestazione individuale.
Gli obiettivi che il sistema di valutazione delle prestazioni di lavoro cercherà di stimolare a raggiungere sono i seguenti: una politica retributiva coerente con le prestazioni effettuate, l'adeguamento ai mutamenti dell'organizzazione, orientamento della prestazione lavorativa, miglioramento della prestazione, sviluppo della professionalità e infine gestione della mobilità interna (orizzontale e verticale).

Per una adeguata ed efficace gestione del sistema, le schede di valutazione saranno volte a fornire omogeneità e correttezza all'attuazione del nuovo istituto contrattuale della progressione, ma soprattutto essere da guida alla costruzione di un percorso di sviluppo economico-professionale nell'organizzazione dell'Ente.

2.1.1 Strumenti di valutazione: le schede e la metodologia di calcolo

Lo strumento operativo necessario all'attività di valutazione dei risultati delle prestazioni di lavoro individuali è rappresentato dalle **schede di valutazione** allegate, elaborate seguendo una metodologia univoca per tutti i dipendenti dell'Ente, con l'indicazione dei criteri di valutazione "*fattori e parametri*" definiti per le diverse categorie e posizioni economiche, nel rispetto dei criteri di cui all'art. 5 del CCNL ed opportunamente diversificati, graduando il grado di intensità valutativa al progredire del riconoscimento economico.
I criteri di valutazione della prestazione mirano ad individuare ***"il come il Valutato fa il cosa"***, cioè le attività interessate dalla posizione di lavoro assegnatagli. Il presupposto è dunque la scelta dei criteri "*fattori e parametri*" a cui fare riferimento e la loro pesatura per la progressione di carriera.
Nelle schede di valutazione vengono riportati i fattori e parametri inerenti ciascuna progressione economica con l'attribuzione di due tipologie di pesi, in particolare:

1) la prima tipologia di pesi identifica i punteggi associati alla scala aggettivizzata dei parametri di valutazione, attraverso cui si esprime il grado di giudizio in merito alla prestazione resa dal dipendente ed è uguale per tutti i fattori di valutazione considerati ai fini della progressione economica;
2) la seconda tipologia di pesi identifica i "*coefficienti di ottimizzazione*" della prestazione di lavoro; questi ultimi sono assegnati a ciascuno dei fattori e parametri di valutazione, valutando le finalità delle politiche gestionali dell'Ente, con il fine di valorizzare o meno il grado di giudizio nella scala aggettivizzata dei parametri di valutazione. Si pensi, a tale scopo, di voler orientare la prestazione di lavoro verso un maggiore impegno, inteso come aumento della presenza effettiva individuale e collettiva. Si pensi di voler migliorare le competenze individuali, intese come arricchimento professionale, acquisite attraverso programmi formativi, o migliorare l'aspetto qualitativo della stessa prestazione lavorativa, intesa come maggiore tempestività, adeguatezza ed accuratezza, nella realizzazione dei compiti assegnati alle diverse posizioni di lavoro. In questo caso il criterio di pesatura dei *coefficienti di ottimizzazione* dei fattori di valutazione dovrà essere finalizzato ad orientare ed incentivare la prestazione, massimizzandone i risultati rispetto ad uno o più dei fattori oggetto della valutazione, con lo scopo di riequilibrare i risultati di tutti i fattori al raggiungimento di un buon grado di efficacia gestionale.

Esempio di valutazione:

La valutazione delle prestazioni viene riferita a più fattori e parametri, ove il fattore esprime il criterio generale previsto dalla normativa contrattuale, mentre i parametri che lo definiscono individuano in modo più esplicativo e puntuale il fattore. La valutazione sui parametri esclude pertanto la valutazione sul fattore cui i parametri si riferiscono, favorendo così una valutazione più attenta e rappresentativa dei fattori delle prestazioni per le diverse posizioni di lavoro. Ciascuna valutazione è espressa con un giudizio al quale corrisponde un punteggio, compreso tra 0 e 10 come sotto specificato:

- ✓ **E** = Elevata/o, pari a punti 10;
- ✓ **S** = Significativa/o, pari a punti 8;
- ✓ **D** = Discreta/o, pari a punti 6;
- ✓ **M** = Modesta/o, pari a punti 4;
- ✓ **N** = Nulla/o, pari a punti 0;

La valutazione delle prestazioni viene determinata mediante media pesata dei giudizi dei vari parametri.
Assegnati i giudizi ed i pesi ai parametri, la valutazione di un dipendente viene calcolata con la seguente formula:

$$\frac{\sum_i val(i) * p(i)}{\sum_i p(i)}$$

dove p(i) è il peso attribuito al parametro di valutazione i-esimo e val(i) è il valore corrispondente alla valutazione i-esima.

Esempio: considerando per semplicità solo i fattori la valutazione sarà la seguente:

Struttura tabella:

FATTORI DI VALUTAZIONE A	GRADO DI VALUTAZIONE B	PESI C	PUNTEGGIO D = B x C	*IVprD* E = D/C
Risultati ottenuti	E=10 ~~S=8~~ D=6 M=4 N=0	5	40	
Esperienza acquisita	E=10 S=8 ~~D=6~~ M=4 N=0	1	6	
Arricchimento professionale	~~E=10~~ S=8 D=6 M=4 N=0	1	10	
Impegno	E=10 S=8 ~~D=6~~ M=4 N=0	2	12	
Qualità della prestazione individuale	E=10 S=8 ~~D=6~~ M=4 N=0	3	18	
Totale		**12**	**86**	7,17

IVprD = Indice di Valutazione della prestazione del dipendente.

La metodologia suggerita è rivolta a limitare gli eventuali errori di valutazione fornendo una griglia di parametri ponderati appropriata alla scelte dell'Ente.

La metodologia segue questi punti:

- scelta dei fattori e parametri di valutazione
- attribuzione di un peso a ciascun fattore e parametro di valutazione
- predisposizione di una scheda di valutazione (dati personali, fattori di valutazione, ecc.).
- calcolo, formazione graduatoria ed attribuzione delle progressioni economiche

Come già riportato nella premessa, si sottolinea che in un'organizzazione che promuove una logica di gestione per risultato, la valutazione del fattore "**RISULTATI OTTENUTI**" risulta prioritaria ed assume sempre il peso maggiore. Inoltre è condizionante la valutazione degli altri fattori e parametri, in quanto ad un giudizio elevato o modesto sui risultati conseguiti non può che corrispondere una valutazione della prestazione individuale conseguentemente condizionata da tali risultati.

IL RISULTATO INDIVIDUALE

Costituisce il prerequisito per accedere alla selezione per la progressione economica. A tal fine risulta utile un punteggio pari almeno a ..... punti o superiore. La valutazione dei risultati individuali con punteggio inferiore a ..... punti deve essere espressamente motivata con fatti oggettivi. Il valore di riferimento per ciascun APO è adeguato al valore pesato degli obiettivi assegnati ogni anno come da PEG.

LA PRESTAZIONE PROFESSIONALE INDIVIDUALE

Costituisce il requisito per accedere alla graduatoria per la progressione economica. La valutazione è riferita a tutti i fattori previsti nella scheda allegata per ciascun percorso di categoria. L'ammissione al potenziale beneficio della progressione economica interna alla categoria, si ottiene valutando la posizione assunta nella graduatoria dell'Ente, determinata per ciascuna categoria fino all'assorbimento di tutti i passaggi resi disponibili.

Con valutazione della prestazione professionale individuale con punteggio medio pari o inferiore a punti 6 e con corrispondente giudizio di merito uguale a discreto, il dipendente rimane escluso da ogni possibile passaggio alla posizione economica immediatamente superiore a quella già in possesso.

Le parti convengono che oltre al fattore "determinante" risultati ottenuti, i fattori e parametri a cui fare riferimento per la progressione di carriera sono i seguenti:

1 ESPERIENZA

1.1 Esperienza come anzianità

1.2 Esperienza come risultato di attività svolte

2 FORMAZIONE

2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione

2.2 Formazione come risultato di professionalità acquisita

3 IMPEGNO

3.1 Impegno come presenza effettiva

3.2 Impegno come grado di coinvolgimento ai processi lavorativi

3.3 Impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi

3.4 Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità

4. QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

I fattori ed i parametri di riferimento per la valutazione sono in parte "quantitativi", quindi implicitamente tangibili nell'immediatezza del riscontro ed in parte "di merito", per i quali si rende necessario esplicitare il significato al fine di migliorare ed uniformare l'interpretazione in fase applicativa (Tab. A).

1.1 esperienza come anzianità

si considera, con **valutazione quantitativa**, il ruolo del "tempo" come "generatore" di esperienza: sono valutati i periodi di lavoro effettuato espletando le funzioni del profilo professionale esaminato, svolte presso le medesime strutture, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. I servizi con orario ridotto sono equiparati all'orario intero di 36 ore settimanali. Si considera il periodo temporale di durata del rapporto di lavoro.

1.2 esperienza come risultato di attività svolte

si considera, con **valutazione di merito**, il ruolo delle attività svolte come "cogeneratore di esperienza": si valuta la positiva applicazione nel lavoro delle conoscenze e abilità acquisite, riscontrabile in particolare nella corretta applicazione delle procedure idonee, che producono effetti nei risultati del lavoro.

2.1 formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione

si considera, con **valutazione quantitativa**, il ruolo della partecipazione a corsi di formazione come "generatore" di formazione: sono valutati i corsi di formazione attinenti alle funzioni del profilo professionale esaminato delle medesime strutture, effettuati direttamente dal Comune o da altri soggetti titolati, in orario di servizio o in forma privata, con l'attestazione esplicita dei contenuti quantitativi e qualitativi del corso (durata, argomenti, ecc.), con l'acquisizione di un giudizio positivo formalizzato.

2.2 formazione come risultato di professionalità acquisita

si considera, con **valutazione di merito**, il ruolo delle attività svolte come "cogeneratore di formazione": si valuta la positiva applicazione nel lavoro delle conoscenze e abilità acquisite, anche attraverso corsi di formazione, riscontrabile in particolare nell'utilizzo degli strumenti disponibili, nella corretta applicazione delle procedure idonee, nell'applicazione della disciplina attuale, ecc. e che producono effetti nei risultati del lavoro.

3.1 impegno come presenza effettiva

si considera, con **valutazione quantitativa**, il ruolo della quantità di presenza ordinaria effettiva come "misuratore" di prestazione soprattutto nelle attività di tipo prevalentemente rountinarie: si valutano le ore di effettiva presenza ordinaria in servizio, calcolando la media in un periodo temporale triennale.

3.2 impegno come grado di coinvolgimento nei processi lavorativi

si considera, con **valutazione di merito**, la "partecipazione attiva" alle varie fasi di lavoro: si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportanti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

3.3 impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
si considera, con **valutazione di merito**, la disponibilità al cambiamento: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

3.4 impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità
si considera, con **valutazione di merito**, la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità: si valuta la capacità di adattarsi alle esigenze di flessibilità con riferimento all'articolazione dell'orario di lavoro secondo le esigenze dell'occasione, alla integrazione di colleghi di altri uffici.

4.1 qualità della prestazione come motivazione personale
si considera, con **valutazione di merito**, la motivazione personale quale fattore essenziale per la qualità dell'impegno: si valuta la motivazione personale del dipendente che si manifesta nell'espletamento delle proprie funzioni; nel rapporto di collaborazione interno all'ambiente di lavoro ed esterno con gli uffici del Servizio, nelle relazioni interfunzionali con i soggetti interagenti con la posizione di lavoro sia utenti che colleghi, nella proposizione ed attuazione conseguente di miglioramenti dell'attività e/o di qualificazione del servizio; nella disponibilità a svolgere funzioni qualificate di addestramento rispetto alle funzioni specifiche, nella capacità di organizzare il proprio lavoro e dei colleghi; nella applicazione della disciplina pertinente le attività sulle quali si svolge la prestazione; ...

- capacità di iniziativa
- capacità di semplificazione
- capacità di miglioramento

(Tab. A).

FATTORI E PARAMETRI - COMMA 2 - ART. 5 CCNL del 31.3.1999	GRADO	INDICATORE	PUNTI
1. ESPERIENZA		**valutazione quantitativa**	
1.1 Esperienza come anzianità	**Elevata**	(da 8 anni)	10
	Significativa	(da 6 anni)	8
	Discreta	(da 4 anni)	6
	Modesta	(da 2 anni)	4
		valutazione di merito	
1.2 Esperienza come risultato di attività svolte	**Elevata**		10
	Significativa		8
	Discreta		6
	Modesta		4
2. FORMAZIONE		**valutazione quantitativa**	
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione	**Elevata**	(da 40 ore nel triennio)	10
	Significativa	(da 20 ore nel triennio)	8
	Discreta	(da 10 ore nel triennio)	6
	Modesta	(da 5 ore nel triennio)	4
		valutazione di merito	
2.2 Formazione come risultato di professionalità acquisita	**Elevata**		10
	Significativa		8
	Discreta		6
	Modesta		4
3. IMPEGNO		**valutazione quantitativa**	
3.1 Impegno come presenza effettiva	**Elevata**	(da 1570 ore medie nel triennio)	10
	Significativa	(da 1500 ore medie nel triennio)	8
	Discreta	(da 1430 ore medie nel triennio)	6
	Modesta	(da 1360 ore medie nel triennio)	4
		valutazione di merito	
3.2 Impegno come grado di coinvolgimento ai processi lavorativi	**Elevata**		10
	Significativa		8
	Discreta		6
	Modesta		4
		valutazione di merito	
3.3 Impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	**Elevata**		10
	Significativa		8
	Discreta		6
	Modesta		4
		valutazione di merito	
3.4 Impegno come partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	**Elevata**		10
	Significativa		8
	Discreta		6
	Modesta		4
4. QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		**valutazione di merito**	
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale	**Elevata**		10
	Significativa		8
	Discreta		6
	Modesta		4

Le parti convengono di indicare nella seguente tabella, all'inizio di ogni anno, la pesatura dei fattori e parametri di valutazione per la progressione di carriera, per le diverse categorie e appropriata alla scelte dell'Ente:

2.1.2 Utilizzo dei fattori di valutazione delle prestazioni di lavoro

quali fattori utilizzare per:

- *La progressione economica all'interno della categoria (art.5 CCNL del 31.3.99)*

CATEGORIA A

Passaggi a tutte le posizioni A2 – A3 – A4 – A5

1 ESPERIENZA
1.1 Esperienza come anzianità
1.2 Esperienza come risultato di attività svolte
2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

CATEGORIA B

Passaggio alla prima posizione da B1 a B2 – da B3 a B4

1 ESPERIENZA
1.1 Esperienza come anzianità
1.2 Esperienza come risultato di attività svolte
2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

Passaggio alla seconda posizione da B2 a B3 – da B4 a B5

2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

Passaggio alle posizioni B6 e B7

2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
3.2 Impegno come grado di coinvolgimento ai processi lavorativi
3.3 Impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
3.4 Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

CATEGORIA C

Passaggio alla prima posizione da C1 a C2

1 ESPERIENZA
1.1 Esperienza come anzianità
1.2 Esperienza come risultato di attività svolte
2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

Passaggio alla seconda posizione da C2 a C3

2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

Passaggio alle posizioni C4 e C5

2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
3.2 Impegno come grado di coinvolgimento ai processi lavorativi
3.3 Impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
3.4 Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

CATEGORIA D

Passaggi a tutte le posizioni D2 – D3 – D4 – D5 – D6

2 FORMAZIONE
2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
2.2 Formazione come professionalità acquisita
3 IMPEGNO
3.1 Impegno come presenza effettiva
3.2 Impegno come grado di coinvolgimento ai processi lavorativi
3.3 Impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
3.4 Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità
4 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale

N.B. Per i passaggi a tutte le posizioni all'interno di ciascuna categoria la valutazione del fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI** (come da art.5 c.2 lett. c del CCNL del 31.3.1999) risulta prioritaria rispetto a quella della prestazione.

GLOSSARIO

1. ESPERIENZA
(fattore di valutazione: punto b art. 5 c.2)
Evidenzia "sinteticamente" la relazione diretta fra quali/quantità di prestazione ed esperienza acquisita.

1.1 Esperienza come anzianità
Evidenzia, con collegamenti di tipo quantitativo predeterminato, il ruolo del "tempo" come "generatore" di esperienza

1.2 Esperienza come risultato di attività svolte
Evidenzia, sinteticamente e con un giudizio di merito, il ruolo delle attività svolte come "cogeneratore di esperienza"

2 FORMAZIONE
(fattore di valutazione: punto c art. 5 c.2)
Evidenzia "sinteticamente" la relazione diretta fra quali/quantità di formazione professionale posseduta

2.1 Formazione come quantità di partecipazione a corsi di formazione
Evidenzia, con collegamenti di tipo quantitativo predeterminato, il ruolo della partecipazione a corsi di formazione come "generatore" della formazione

2.2 Formazione come risultato di professionalità acquisita
Evidenzia, sinteticamente e con un giudizio di merito, il ruolo delle attività svolte come "cogeneratore di formazione.

3. IMPEGNO
(fattore di valutazione: punto d art. 5 c.2)
Evidenzia, con giudizio di sintesi, ed in maniera diretta la quali/quantità della prestazione

3.1 Impegno come presenza effettiva
Evidenzia, con collegamenti di tipo quantitativo predeterminato, il ruolo della quantità di presenza effettiva come "misuratore" di prestazione soprattutto nelle attività di tipo prevalentemente routinario.

3.2 Impegno come grado di coinvolgimento nei processi lavorativi
Evidenzia La "partecipazione attiva" alla varie fasi di lavoro

3.3 Impegno come capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
Evidenzia "sinteticamente" la disponibilità al cambiamento.

3.4 Impegno come partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
Evidenzia sinteticamente la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità.

4. QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE
(fattore di valutazione: punto d art. 5 c.2)
Indipendentemente dai restanti parametri, evidenzia "l'impegno personale" come prestazione delle proprie capacità ed abilità professionali nell'espletamento delle attività.

4.1 Qualità della prestazione come motivazione personale
(fattore di valutazione: punto d art. 5 c.2)
La motivazione personale è fattore essenziale per la qualità dell'impegno

2.1.3 La ripartizione del fondo di Ente destinato alla progressione economica orizzontale in singoli fondi di categoria.

Le parti concordano che dopo aver definito annualmente le risorse disponibili da destinare alle progressioni economiche orizzontali dell'Ente, queste vanno successivamente e preventivamente ripartite in singoli "fondi di categoria" individuando il numero delle progressioni rese disponibili da ciascun fondo di categoria.
A tal fine si è messa a punto una metodologia per la ripartizione del fondo annuale per le progressioni economiche (art. 17, comma 2 lettera b del CCNL dell'1.4.1999), in singoli "fondi di categoria".
La metodologia si basa sulla individuazione di due indicatori che "pesano" il duplice aspetto quali/quantitativo, al fine di rendere oggettivi ed adeguati i budgets destinati alla progressione economica di ciascuna categoria.
Il primo indicatore è di tipo qualitativo, in quanto qualifica la rilevanza economica delle diverse categorie; questo indicatore è dato dal rapporto tra il valore medio [(1)] di ciascuna categoria e la Σ dei valori medi delle quattro categorie. Il risultato che si ottiene esprime il peso economico della categoria considerata al numeratore. I quattro valori che si ottengono per le diverse categorie costituiscono il "peso di rilevanza economica di categoria" che quantificano il fondo rispetto alla loro incidenza economica.
E' da notare che il **"peso di rilevanza economica di categoria" (PeC)** è un indicatore fisso ed uguale per tutti gli enti.
Il secondo degli indicatori è di tipo quantitativo, in quanto quantifica il numero di persone appartenenti a ciascuna categoria; questo indicatore tiene conto sia del numero, sia del proprio peso individuale PiL = peso individuale di livello, rappresentato dalle prime tre cifre dello stipendio base tabellare iniziale che qualificano il dipendente rispetto alla posizione economica di appartenenza all'interno di ciascuna categoria.
Questo indicatore che valuta l'aspetto quantitativo in termini di personale esistente nelle quattro categorie distintamente per posizione economica, costituisce il **"peso di rilevanza organica di categoria" (PoC)** ed è un indicatore dinamico poiché il suo valore cambia di anno in anno e da ente ad ente.
Si sottolinea che i due indicatori sono indiscutibilmente due pesi oggettivi e trasparenti, il cui utilizzo permette una valutazione neutra ed un suggerimento operativo per la ripartizione del fondo annuale per le progressioni economiche (art. 17, comma 2 lettera b del CCNL dell'1.4.1999), in singoli "fondi di categoria".

Il fine della metodologia è quello di dimensionare proporzionalmente ciascun fondo di categoria, rispetto al "peso di rilevanza economica di categoria" **(PeC)**, ed al "peso di rilevanza organica di categoria" **(PoC)** perché possa poi essere successivamente assegnato lo sviluppo economico ai quei dipendenti che, dopo opportuna valutazione delle prestazioni, conseguiranno nella graduatoria di categoria, valida ai fini della progressione economica orizzontale, il miglior punteggio fino ad assorbimento dei singoli fondi e le cui rimanenze, eventuali, potranno essere accantonate per la costituzione del fondo di cui all'art 15 del CCNL dell'1.4.1999 per l'anno successivo o utilizzate per altri passaggi se lo consentiranno.

(1) Il valore medio per ogni categoria si ottiene: sommando tutti i valori tabellari di ogni posizione economica e dividendo il risultato per il numero delle posizioni economiche della categoria considerata.

Come si calcola il **Fondo di Cat./pos.econ.**

$$FdC = PoC * CmU$$

dove

- *FdC = Fondo di Categ./Pos. Econ.*
- *CmU = Coefficiente Medio Unitario Pesato Per Cat. e Pos.Ec.*

allora si ha:

$$PoC = \sum_{i=1}^{n} Peso_i * PeC \text{ oppure } PoC = n * Peso * PeC$$

dove

- *Peso = Peso individuale di Livello e/o Posizione economica* ed n sono i valori corrispondenti la posizione economica di ciascun dipendente identificati con le prime 5 cifre dello stipendio tabellare base;
- *PeC = Peso economico di Categoria*

CRITERI GENERALI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DI CIASCUNA CATEGORIA - ART. 5 CCNL del 31.3.1999

QUADRO SINOTTICO

CATEGORIA	INCREMENTI	POSIZIONI	CRITERI GENERALI DI VALUTAZIONE
A	PASSAGGI A TUTTE LE POSIZIONI	**A2** **A3** **A4** **A5**	ESPERIENZA ACQUISITA RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
B (profili con trattamento tabellare iniziale in B1) (profili con trattamento tabellare iniziale in B3)	PASSAGGIO ALLA PRIMA POSIZIONE	**B2** **B4**	ESPERIENZA ACQUISITA RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
B (profili con trattamento tabellare iniziale in B1) (profili con trattamento tabellare iniziale in B3)	PASSAGGIO ALLA SECONDA POSIZIONE	**B3** **B5**	RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
B	PASSAGGIO ALLE POSIZIONI	**B6** **B7**	RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE *IMPEGNO CON RIFERIMENTO AL GRADO DEI RAPPORTI CON L'UTENZA* *GRADO DI COINVOLGIMENTO AI PROCESSI LAVORATIVI* *CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI* *PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA'* *INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PORRE SOLUZIONI INNOVATIVE*

CATEGORIA	INCREMENTI	POSIZIONI	CRITERI GENERALI DI VALUTAZIONE
C	PASSAGGIO ALLA PRIMA POSIZIONE	**C2**	ESPERIENZA ACQUISITA RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
C	PASSAGGIO ALLA SECONDA POSIZIONE	**C3**	RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
C	PASSAGGIO ALLE POSIZIONI	**C4** **C5**	RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE *IMPEGNO CON RIFERIMENTO AL GRADO DEI RAPPORTI CON L'UTENZA* *GRADO DI COINVOLGIMENTO AI PROCESSI LAVORATIVI* *CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI* *PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA'* *INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PORRE SOLUZIONI INNOVATIVE*
D (profili con trattamento tabellare iniziale in D1) (profili con trattamento tabellare iniziale in D3)	PASSAGGIO A TUTTE LE POSIZIONI	**D2** **D3** **D4** **D5** **D6**	RISULTATI OTTENUTI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE (Formazione/Aggiornamento) IMPEGNO QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE IMPEGNO CON RIFERIMENTO AL GRADO DEI RAPPORTI CON L'UTENZA GRADO DI COINVOLGIMENTO AI PROCESSI LAVORATIVI CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PORRE SOLUZIONI INNOVATIVE

Metodologia
per la valutazione
della produttività ed incentivi
per il personale degli Enti Locali

(art.37 del C.C.N.L. del 22.01.2004)

COMUNE DI ATRIPALDA

Criteri metodologici per la ripartizione del fondo di produttività e per l'erogazione dei compensi di produttività individuali

Premesso che si intende per produttività del lavoro il "***come***" vengono svolte le attività garantite da una o più persone in termini quali/quantitativi e secondo un giusto mix di efficienza/efficacia.

Visto l'art. 18 c.1 del CCNL del 1.4.99, modificato dall'art.37 del CCNL del 22.01.2004, il quale dispone che l'attribuzione dei compensi individuali, di cui all'art. 17, comma 2, lett. a), è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.
La metodologia adottata da questo Ente punta a dare al concetto di produttività un'accezione più tipicamente collegata all'aspetto quali/quantitativo della produzione e dei risultati conseguiti, sia dal punto di vista del rendimento personale, sia della qualità della prestazione di lavoro.

Il fine è stato dunque, quello di sviluppare ed incentivare sempre più la logica della direzione per obiettivi nell'erogazione dei compensi di produttività, nonché del premio di risultato per le Posizioni APO " *Area delle Posizioni Organizzative*".

In particolare si è sviluppato un sistema valutativo che considera due aspetti ai fini della produttività:

1- il primo, più importante, riferito al risultato è legato ad un sistema di indicatori per la verifica e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel PEG; indicato con la sigla IrOb(S) = indicatore di raggiungimento dell'obiettivo di Settore "APO" è un indicatore gestionale di risultato;
2- il secondo riferito alle attività svolte è legato ad un sistema di monitoraggio delle attività e della produzione finalizzato al controllo dell'andamento produttivo dell'APO; indicato con la sigla IPe(S) = indice di produzione effettiva di Settore è un indicatore gestionale di attività.

Mentre l'indicatore di risultato IrOb(S) è legato all'esistenza di un PEG non meramente di carattere finanziario, ma ad un Piano dettagliato degli obiettivi ed ad un conseguente Piano degli indicatori per la misura dell'efficacia gestionale, il secondo indicatore è necessariamente legato all'esistenza di un sistema di monitoraggio gestionale delle attività, che consenta la misurazione dell'attività produttiva del Settore rispetto alle risorse umane impiegate.
In particolare l'indice di produzione effettiva "IPe(S)", é un indice di efficienza, dato dal rapporto fra produzione realizzata e presenza effettiva impiegata per realizzarla.
Il miglioramento dell'IPe(S), determinato per ciascun Settore "APO" dell'Ente, quantifica quindi il miglioramento della produttività tecnica e quindi dell'efficienza di ciascun APO, finalizzata al miglioramento del rapporto tra la quantità di produzione realizzata e la quantità di risorse utilizzate.
Il monitoraggio dell'IPe(S) quantifica gli scostamenti della produttività tecnica, in termini dinamici tra output ed input con riferimento ai periodi considerati.
Ne consegue che il miglioramento dipende dalla combinazione dei due fattori che compongono l'indice (quanto maggiore è la produzione "output" e quanto minore sono le risorse impiegate "input", tanto maggiore sarà l'indice di produzione effettiva).
Considerato l'aspetto innovativo del disposto normativo, che richiede per la valutazione della produttività necessariamente la misurazione dei risultati conseguiti visti sotto l'aspetto quali/quantitativo, la metodologia prevede anche in assenza, in un Ente, di indicatori certi, l'utilizzo di un indicatore gestionale di risultato riferito all'impegno di gruppo e/o individuale che può essere rappresentato dall' IHe(S) = indice di presenza effettiva di Settore e/o unità organizzativa.

Pertanto a seconda delle caratteristiche dell'Ente e della disponibilità dei dati è possibile scegliere quale indicatore gestionale di risultato utilizzare ai fini della valutazione della produttività.

Se gli indicatori di risultato sono legati all'esistenza di un sistema di monitoraggio gestionale nell'Ente che consenta la verifica e misurazione dei risultati, il secondo degli indicatori IHe(S) è insito nel sistema di rilevazione della presenza di ogni Ente e pertanto sempre determinabile, verificabile e misurabile.

l'IHe(S) è dato dal rapporto tra la presenza effettiva prestata e la presenza effettiva dovuta nell'anno (al netto delle ferie) di tutti i dipendenti appartenenti a quel settore e/o unità organizzativa.

Il monitoraggio dell'IHe(S) quantifica gli scostamenti della produttività tecnica, in termini di presenza effettiva offerta e pertanto può, in sostituzione, rappresentare l'impegno di gruppo nella realizzazione degli obiettivi e delle attività del settore.

In particolare la valutazione è improntata ai seguenti criteri:

- **massima aderenza possibile alla forma ed alla sostanza della normativa contrattuale;**
- **trasparenza ed oggettività:** i giudizi sono attribuiti secondo una metodologia che traduce la valutazione in un sistema di criteri e regole sulla base di specifici elementi e fattori di valutazione, per attivare più motivazione ed impegno necessari per una maggiore produttività e migliore qualità dei servizi;

La metodologia consente di ripartire il fondo di produttività determinato per l'intero Ente, in successivi fondi di settore "APO - *Aree delle Posizioni Organizzative*", distintamente rispetto a quali indicatori di risultato utilizzati e di ripartire tali fondi in quote individuali correlate al merito, ai requisiti di professionalità ed esperienza acquisita, all'impegno di gruppo e/o individuale, nonché ai risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999.

La metodologia per la ripartizione del fondo di produttività dell'Ente prevede essenzialmente due fasi valutative ed in particolare:

*la fase **1**) per la determinazione dei fondi di produttività di Settore "APO" e/o unità organizzative;*
*la fase **2**) per la ripartizione dei fondi di Settore "APO" in quote individuali di produttività.*

La fase 1)

1. L'ammontare delle risorse destinate alla produttività determinate per l'intero Ente, viene ripartito in successivi fondi di produttività di settore "APO" e/o unità organizzative secondo i seguenti criteri:

   a) Indicatore gestionale di risultato **IrOb(S)** e **IPe(S)** indicatore gestionale di attività raggiunto da ciascun settore "APO", rispettivamente il primo rappresentato dal valore di raggiungimento di tutti gli obiettivi realizzati, quale risultato di gruppo e dell'APO stessa, il secondo rappresentato dal valore dello scostamento dell'andamento produttivo delle attività e dei servizi.
   - *Soltanto in assenza di uno dei due indicatori gestionali sopra citati sarà possibile utilizzare l'indicatore IHe(S).*

   b) Pesi riferiti a ciascun dipendente **PiL = *peso individuale di livello***, rappresentati dalle cifre dello stipendio base tabellare iniziale. Tali pesi individuali sommano le caratteristiche di ciascun dipendente con riferimento ai requisiti di professionalità ed esperienza acquisita, propri del Livello della Categoria di appartenenza, quale contributo esperienziale individuale nello svolgimento delle attività e nella realizzazione degli obiettivi.

   c) Numero dei dipendenti appartenenti a ciascun settore "APO".

Il fine della fase 1 della metodologia è quello di dimensionare proporzionalmente ciascun fondo di settore, rispetto al valore dei risultati conseguiti, alla qualificazione professionale di ciascun dipendente nonché al numero dei dipendenti del settore, perché possa poi essere successivamente ripartito tra i dipendenti appartenenti a quel settore secondo quanto descritto alla fase 2 della metodologia.

Si sottolinea che i tre punti della fase 1) sono elementi oggettivi e che pertanto la determinazione dei singoli fondi di produttività APO non può che essere altrettanto oggettiva.

I CRITERI *PERSONALI* CHE DETERMINANO IL COMPENSO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA' VENGONO ILLUSTRATI NELLA FASE 2 RIPORTATA DI SEGUITO:

La fase 2)

2. Le risorse destinate a ciascun settore e/o unità organizzative sono ripartite in quote individuali di produttività secondo i seguenti criteri:

a) individuazione dell'indicatore di raggiungimento dell'obiettivo individuale **IrOb(i)** riferito alla singola posizione di lavoro, che rappresenta il risultato individuale di ciascun dipendente appartenente a ciascun settore e/o unità organizzativa dell'Ente.

- *Soltanto in assenza di un indicatore individuale il programma riconsidera l'indicatore IrOb(S) o l'indicatore IHe(S), che comprende già l'apporto individuale nel raggiungimento dell'obiettivo di settore.*

b) individuazione del peso individuale qualificato **(PiQ)** determinato dalla valutazione "*selettiva*" del dirigente e/o responsabile dell'Area delle Posizioni Organizzative nei confronti della prestazione resa di ciascun dipendente, per il periodo considerato; tale valutazione individuale ha lo scopo di evidenziare i più meritevoli nello svolgimento dell'attività lavorativa nonché nel raggiungimento degli obiettivi previsti. Per l'individuazione del peso individuale qualificato **(PiQ)** vengono considerati i fattori di valutazione descritti di seguito:

Fattori di valutazione per la determinazione del PiQ

- ✓ *Impegno come risultato di attività svolte*
- ✓ *Impegno come grado di coinvolgimento ai processi lavorativi*
- ✓ *Impegno come qualità della prestazione e motivazione personale nel conseguimento dell'obiettivo*

Descrizione fattori PiQ

1. Impegno come risultato di attività svolte

si considera, con **valutazione di merito**, il ruolo delle attività svolte come "cogeneratore di esperienza": si valuta la positiva applicazione nel lavoro delle conoscenze e abilità acquisite, riscontrabile in particolare nella corretta applicazione delle procedure idonee, che producono effetti positivi nei risultati del lavoro.

⇨ (valuta l'adeguatezza quantitativa dell'attività/prodotto/servizio)

2. Impegno come grado di coinvolgimento nei processi lavorativi

si considera, con **valutazione di merito**, la "partecipazione attiva" alle varie fasi di lavoro: si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportanti che il dipendente assume su sollecitazione del responsabile atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni

⇨ (valuta la tempestività dell'attività/prodotto/servizio)

3. Impegno come qualità della prestazione e motivazione personale nel conseguimento dell'obiettivo

si considera, con **valutazione di merito**, la motivazione personale quale fattore essenziale per la qualità dell'impegno nel raggiungimento degli obiettivi: si valuta la motivazione personale del dipendente che si manifesta nell'espletamento delle proprie funzioni; nel rapporto di collaborazione interno all'ambiente di lavoro ed esterno, nella capacità di organizzare il proprio lavoro finalizzandolo al risultato;

⇨ (valuta l'accuratezza,la tempestività e l'adeguatezza finalizzata al miglioramento qualitativo dell'attività/prodotto/servizio)

Per ciascun dipendente appartenete a ciascun Settore dell'Ente e per ciascun fattore di valutazione il valutatore esprime un proprio giudizio scelto nella scala "aggettivizzata" dei parametri di valutazione qualitativa a cui si è assegnata preventivamente un corrispondente punteggio.

Es:

- Elevata = 1,5;
- Significativa = 1,2;
- Discreta = 0,8;
- Modesta = 0,4

E' da notare che maggiore è l'ampiezza della *forbice* tra il punteggio minimo e quello massimo, maggiore sarà il peso del PiQ nella valutazione della produttività individuale.

Determinazione del PiQ *(peso individuale qualificato)*:

Sia:

PiL= Peso individuale di livello e/o posizione economica;

PiQ= Peso individuale Qualificato;

Pa1, Pa2, Pa3, Pa4= Parametri di valutazione aggettivizzati (es.: elevata, significativa, discreta, modesta)

K1, K2, K3, K4= graduazione numerica della graduazione aggettivizzata dei parametri di valutazione

(es.: K1= 1,5; K2= 1,2; K3= 0,8; K4= =0,4)

Il PiQ (Peso individuale Qualificato) sarà uguale al prodotto del PiL (Peso individuale di Livello e/o Posizione economica) per il parametro di valutazione "qualitativa" (Pa1K1; Pa2K2; Pa3K3; Pa4K4) risultante dalla media dei valori determinati dalla valutazione espressa sui fattori di valutazione considerati per quella categoria.

c) individuazione dell'indice di presenza individuale **IHe(i),** che rappresenta *"l'impegno"* come presenza effettiva offerta nella realizzazione delle attività e nel conseguimento del risultato, dato dal rapporto fra le ore e/o giorni di presenza effettivamente prestata da ciascun dipendente ed ore di presenza *"teorica"* effettivamente dovuta (numero di ore lavorative/giorni lavorativi da calendario, per il periodo considerato "al netto delle ferie").

La distribuzione dei compensi di produttività individuale avviene proporzionalmente al punteggio complessivo ottenuto da ciascun dipendente rispetto ai risultati ottenuti dei punti a), b) e c) della fase 2 sopra citati.

Si conclude che il fine di tale metodologia è di rispondere sia ai criteri citati dalla norma, sia e soprattutto quello di regolamentare le modalità di ripartizione delle quote di produttività individuale, in modo neutro e trasparente, attraverso un sistema di gestione attento a non sbilanciare l'erogazione dei compensi verso un solo indicatore e/o elemento di valutazione, influenzabile di per sé da fattori contingenti, ma di considerare, opportunamente, l'insieme dei criteri di valutazione sopra esposti, al fine di evitare "ingiuste" penalizzazioni e per converso "ingiuste" premiazioni.

COMUNE DI ATRIPALDA

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI DIPENDENTI PER LA DETERMINAZIONE DEI COMPENSI INDIVIDUALI DI PRODUTTIVITA' ART. 37 DEL CCNL DEL 22.1.2004

AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE APO

___:_____

RESPONSABILE:_____

PERIODO DI VALUTAZIONE: ANNO .....

DATI DEL VALUTATO

COGNOME E NOME : _____

CATEGORIA/POSIZIONE ECONOMICA: _____ DAL_____

FUNZIONE : _____

UNITA' ORGANIZZATIVA : _____

DATI DEL VALUTATORE

COGNOME E NOME : _____

FUNZIONE : _____

Firma del valutatore _____ **Data** _____

Fattori di valutazione per la determinazione del PiQ *(peso individuale qualificato)*

FATTORI DI VALUTAZIONE A	SCALA AGGETTIVIZZATA DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE B	PUNTI C
1. Impegno individuale nello svolgimento delle attività e nel conseguimento del risultato		
1.1. Esperienza come risultato di attività svolte	E S D M	.....
1.2 Impegno come grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	E S D M	.....
1.3 Impegno come qualità della prestazione e motivazione personale nel raggiungimento dell'obiettivo	E S D M	.....
	TOTALE (media)	.....

Descrizione fattori PiQ

1. Impegno come risultato di attività svolte

si considera, con **valutazione di merito**, il ruolo delle attività svolte come "cogeneratore di esperienza": si valuta la positiva applicazione nel lavoro delle conoscenze e abilità acquisite, riscontrabile in particolare nella corretta applicazione delle procedure idonee, che producono effetti positivi nei risultati del lavoro.

⇨ (valuta l'adeguatezza quantitativa dell'attività/prodotto/servizio)

2. Impegno come grado di coinvolgimento nei processi lavorativi

si considera, con **valutazione di merito**, la "partecipazione attiva" alle varie fasi di lavoro: si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportanti che il dipendente assume su sollecitazione del responsabile atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni

⇨ (valuta la tempestività dell'attività/prodotto/servizio)

3. Impegno come qualità della prestazione e motivazione personale nel raggiungimento dell'obiettivo

si considera, con **valutazione di merito**, la motivazione personale quale fattore essenziale per la qualità dell'impegno nel raggiungimento degli obiettivi: si valuta la motivazione personale del dipendente che si manifesta nell'espletamento delle proprie funzioni; nel rapporto di collaborazione interno all'ambiente di lavoro ed esterno, nella capacità di organizzare il proprio lavoro finalizzandolo al risultato;

⇨ (valuta l'accuratezza,la tempestività e l'adeguatezza finalizzata al miglioramento qualitativo dell'attività/prodotto/servizio)

La scheda di valutazione é composta da:

1. **frontespizio,** in cui vengono riportati i dati del valutato e quelli del valutatore;
2. **scheda per la valutazione delle prestazioni**, in cui vengono riportati:
   A) i singoli fattori di valutazione;
   B) la scala aggettivizzata dei parametri di valutazione attraverso cui si esprime il giudizio in merito alla prestazione prestata dal dipendente ai fini della produttività, barrando con una **X** la casella corrispondente
      - ✓ E = Elevato/a = 1,5
      - ✓ S = Significativo/a = 1,2
      - ✓ D = Discreto/a = 0,8
      - ✓ M = Modesto/a = 0,4
   C) la valutazione in punti corrispondenti al giudizio espresso per ciascun fattore di valutazione e la media Totale del punteggio conseguito.

(*)Il PiQ (Peso individuale Qualificato) è uguale al prodotto del PiL (Peso individuale di Livello e/o Posizione economica) per il punteggio risultante dalla valutazione "qualitativa", ottenuto dalla media dei valori determinati dalla valutazione espressa sui fattori di valutazione di cui sopra.

Metodologia
per la Valutazione
degli Obiettivi e dei Risultati

COMUNE DI ATRIPALDA

Gli obiettivi e la valutazione dei Risultati

L'attività di valutazione basata sull'esame dei risultati rappresenta lo "strumento strategico" per il buon governo di un ente pubblico ed ha come fine la misurazione *dell'efficacia gestionale* delle risorse impegnate nella realizzazione degli obiettivi e delle attività.
La valutazione va fatta crescere attraverso un *processo di sensibilizzazione e di responsabilizzazione progressivo di tutto il personale nei confronti degli obiettivi da realizzare e dei risultati da raggiungere.*
Il documento di riferimento per la valutazione degli obiettivi è il P.E.G. - Piano Esecutivo di Gestione - e, conseguentemente, l'Unità organizzativa presa a base per il controllo dei risultati è il centro di responsabilità.

Il P.E.G., in particolare il piano degli obiettivi e degli indicatori, costituisce lo strumento principale per la valutazione gestionale sia per l'intero ente, sia per i centri di responsabilità che per le posizioni di lavoro.
Il piano degli obiettivi rappresenta l'insieme degli obiettivi programmati, indicati annualmente nel P.E.G., con le relative attività/fasi di attuazione, con l'indicazione dei relativi indicatori di efficacia: *"indici di risultato"*, accompagnati dagli indicatori di efficienza ed economicità più propriamente finalizzati ad un controllo di gestione successivo.
La valutazione degli obiettivi è finalizzata a misurare sia il *"valore"* degli obiettivi, sia il loro raggiungimento; ciò risponde all'esigenza di avere indici "personali" di risultato che *"pesino"* al tempo stesso sia l'aspetto qualitativo, che quantitativo di ciascun obiettivo, anche ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato.
In generale, ai fini della valutazione, si definisce risultato il grado di raggiungimento degli obiettivi della posizione e/o della struttura a cui la posizione appartiene.
Mentre la posizione contiene "i risultati attesi", i risultati da valutare sono quelli realizzati e la valutazione consiste nella quali/quantità di tali risultati.
Pertanto, al fine di definire una giusta graduazione quali/quantitativa degli obiettivi, in funzione del grado di difficoltà e complessità nella loro realizzazione, risulta necessario una loro qualificazione tipologica, rispetto alla quale assegnare degli opportuni *"pesi di rilevanza"*
A tal fine stabilito che gli obiettivi devono essere:

- ✓ **CONCRETI** *(chiari ed espliciti)*
- ✓ **MISURABILI** *(qualificabili e quantificabili)*
- ✓ **CREDIBILI** *(realistici e confrontabili con le risorse disponibili)*
- ✓ **PARTECITAPI** *(concordati ed accettati)*

per una loro classificazione tipologica, gli obiettivi si distinguono in:

- **Obiettivi di ROUTINE** *di miglioramento*
- **Obiettivi di PROMOZIONE**
- **Obiettivi di SVILUPPO**

Gli obiettivi di routine sono quelli "impliciti" in tutte le attività "stabili e ordinarie" del centro di responsabilità interessato. Il miglioramento gestionale delle attività ordinarie deve essere un obiettivo "permanente" del centro di responsabilità.

Quando si ritiene opportuno e possibile un miglioramento quali/quantitativo significativo di un'attività normale, va esplicitato il parametro e/o l'indice che quantifica tale miglioramento, evidenziando quali sono i risultati attesi e gli interventi programmati per ottenerli. I risultati attesi possono essere rappresentati e misurati da indicatori di tempestività, accuratezza ed adeguatezza del Servizio. Gli obiettivi definiti di *routine*, prevedono la conservazione od il miglioramento, a parità di risorse impiegate, del livello di produttività di alcune attività e/o servizi, ritenuto soddisfacente, o più in generale il miglioramento gestionale dell'attività ordinaria.

Si tratta di obiettivi che riguardano tutte quelle attività definite di "*funzionamento*" finalizzate ad un corretto ed efficiente mantenimento dell'apparato organizzativo dell'Ente; sono quegli obiettivi di *processo* finalizzati al miglioramento di atti e procedure e che mettono in grado l'Ente di svolgere al meglio i propri compiti istituzionali.

Costituiscono obiettivi di promozione quelli il cui contenuto soddisfa esigenze di stimolo, di marketing per una migliore fruizione di un servizio/prodotto già fornito o per conoscere e/o stimolare la domanda di nuovi servizi. In questo caso è opportuno predisporre progetti formalizzati, con modesto livello di dettaglio. Inoltre, oltre a specificare i parametri e/o gli indici come nel caso precedente, occorre anche prevedere i tempi di esecuzione dei progetti (parametri temporali). In particolare gli obiettivi definiti di promozione o promozionali, prevedono un adeguamento delle attività o dei servizi alle modifiche legislative o determinate dalle esigenze della collettività e del territorio; si tratta di obiettivi che riguardano tutte quelle attività "*istituzionali*" finalizzate al conseguimento di compiti ed obiettivi che l'Ente si pone nei confronti del cittadino utente e/o di altri Enti.

Gli obiettivi definiti di sviluppo prevedono la realizzazione di vere e proprie innovazioni sia nelle attività sia nei servizi/prodotti erogati. Si tratta di obiettivi la cui tipologia è legata alle attività istituzionali, le cui caratteristiche sono estremamente innovative e significative sia per l'Amministrazione, sia per il cittadino utente e il cui contenuto riguarda:

- significative modifiche strutturali e gestionali delle attività già di routine;
- modifiche sostanziali nella struttura e/o nella gestione;
- attività "tipologicamente" progettuale per la realizzazione di una nuova opera, un nuovo servizio, ecc. In questo caso occorre attivare progetti formalizzati con un livello di dettaglio adeguato alla complessità e rilevanza del progetto stesso.

La metodologia adottata si basa in particolare sull'utilizzo di un indicatore di risultato gestionale riferito al settore, centro di responsabilità e/o all'unità organizzativa o alla singola posizione di lavoro. Tale indicatore denominato con la sigla **IrOb(S)** = indicatore di raggiungimento dell'obiettivo di "Settore", rappresenta il "*risultato unico di Settore o di posizione*".

L' ***IrOb(S)*** è un indicatore gestionale di risultato e pertanto misura l'efficacia gestionale del Settore o della posizione; esso misura il valore del risultato previsto o conseguito, rispetto al valore quali/quantitativo degli obiettivi assegnati a ciascun settore.

Tale indicatore è ottenuto determinando sia il valore quali/quantitativo degli obiettivi assegnati a ciascun settore, sia il loro valore di risultato rispetto al grado di raggiungimento previsto o rispetto al grado di raggiungimento effettivo.

A tal fine, bisogna definire in primo luogo una giusta graduazione quali/quantitativa degli obiettivi, in particolare:

1. in funzione della loro qualificazione tipologica, rispetto alla quale assegnare degli opportuni "*pesi di rilevanza*", che rappresentano il grado di difficoltà e complessità nella loro realizzazione;

2. in funzione del loro raggiungimento rappresentato attraverso una scala di punteggi.

Stabilito che il valore pesato di ciascuno degli obiettivi di settore **VpOb** è determinato moltiplicando il peso *"K1, K2, K3, K4"* di rilevanza, che qualifica il valore di ciascun obiettivo assegnato al settore, per il punteggio *"Pv1, Pv2, Pv3, Pv4"* assegnato in funzione del risultato previsto e/o conseguito, il valore totale degli obiettivi di settore, indicato con la sigla **VpOb(S)** è ottenuto dalla sommatoria dei valori pesati di ciascun obiettivo di settore.

Il valore quantitativo degli obiettivi del settore è ottenuto dal rapporto del valore pesato degli obiettivi del settore **VpOb(S)** rispetto al valore pesato degli obiettivi dell'Ente **VpOb(E)** e moltiplicando il valore ottenuto per il valore medio ponderato degli obiettivi del settore interessato.

L' **IrOb(S)** si ottiene sommando i due valori ottenuti che rappresentano rispettivamente, il valore qualitativo in funzione della tipologia dell'obiettivo e del risultato previsto e/o conseguito e il valore quantitativo in funzione del numero di obiettivi assegnati al settore.

Stabilito dunque che ai fini della valutazione, si definisce risultato il grado di raggiungimento degli obiettivi della posizione e/o della struttura a cui la posizione appartiene e che la misura del risultato è rappresentata dal rapporto tra il realizzato ed il previsto, il risultato è rappresentato dal valore dello scostamento tra l'IrOb(S)previsto e l'IrOb(S)realizzato a consuntivo.

La metodologia tende a fornire attraverso la definizione dell'indicatore gestionale di risultato **IrOb(S),** una più oggettiva valutazione dei risultati conseguiti da ciascuna posizione di lavoro in relazione ai propri obiettivi, pesati rispetto al loro valore quali/quantitativo, per consentire maggiore trasparenza e più corrette modalità nell'erogazione dei compensi individuali di risultato. Inoltre la metodologia rappresenta un utile strumento di supporto all'introduzione del modello della direzione per obiettivi, finalizzata ad incentivare e ad orientare l'attività al conseguimento dei risultati.

LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

La valutazione degli obiettivi e dei risultati è effettuata mediante l'adozione di un sistema metodologico, basato sull'utilizzo di una modulistica tipo, "schede formalizzate" per l'analisi dei dati relativi agli obiettivi. Tali schede, che sono parte integrante e sostanziale della metodologia, costituiscono lo strumento operativo necessario, per la valutazione sullo stato di attuazione, in itinere e finale, dei risultati raggiunti.

Finalizzazione

Valutazione dei risultati *(a cosa serve)*

1) per la valutazione dell'indennità di posizione e per la corresponsione dell'indennità di risultato al personale titolare di posizione dirigenziale e/o organizzativa;
2) per la revoca degli incarichi di posizioni dirigenziali e/o organizzative;
3) per la progressione economica del personale all'interno delle categorie;
4) per la corresponsione dei compensi di produttività al personale dell'Ente.

COMUNE DI ATRIPALDA

Schede per la Valutazione degli Obiettivi e dei Risultati

SISVAP
Sistemi di Valutazione del Personale

COMUNE DI ATRIPALDA

Piano degli Obiettivi

SERVIZIO: *Responsabile:*		ANNO		
ELENCO OBIETTIVI		Tipologia	Complessità	Codice CdR
n°	*Denominazione*			

Legenda:

1) per la Tipologia dell'obiettivo indicare con

R = Obiettivi di Routine "miglioramento"; P = obiettivi promozionali; Pp = obiettivi promozionali progettualizzati;
S = obiettivi di Sviluppo; Sp = obiettivi di Sviluppo progettualizzati.

2) per la Complessità dell'obiettivo indicare con

A = Alta; M = Media; B = Bassa

COMUNE DI ATRIPALDA

Anno

Obiettivi e fasi attuative

SERVIZIO -	Responsabile:	Codice

OBIETTIVI GESTIONALI E ATTIVITA'/FASI ATTUATIVE

.....	DESCRIZIONE/TITOLO:	Tipologia: R	P	S	Pp	Sp	Complessità: A	M	B

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Valore atteso:

N°	Attività e fasi attuative:	Indicatori di misura:
.....	....	

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Valore atteso:

N°	Attività e fasi attuative:	Indicatori di misura:
.....	....	

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Valore atteso:

N°	Attività e fasi attuative:	Indicatori di misura:
.....	....	

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Valore atteso:

N°	Attività e fasi attuative:	Indicatori di misura:
.....	....	

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Valore atteso:

N°	Attività e fasi attuative:	Indicatori di misura:
.....	....	

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Valore atteso:

Legenda:

1) per la Tipologia dell'obiettivo

R = Obiettivi di Routine "miglioramento"; P = obiettivi promozionali; Pp = obiettivi promozionali progettualizzati; S = obiettivi di Sviluppo; Sp = obiettivi di Sviluppo progettualizzati.

2) per la Complessità dell'obiettivo

A = Alta; M = Media; B = Bassa

VALUTAZIONE STATO DI ATTUAZIONE OBIETTIVI ANNO .

Centro di Responsabilità: .....

Responsabile: .....

Obiettivo n.....;

Titolo obiettivo: .....

.....

☐ **Situazione al 30/06/.** ☐ **Situazione al 31/12/.**

Ultima fase completata:.....

.....

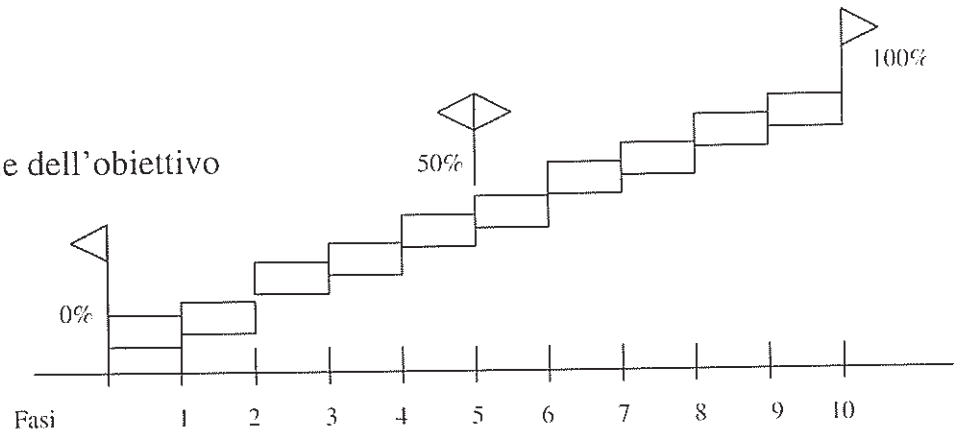
.....

Fase attualmente in corso di realizzazione:.....

.....

.....

Grado di attuazione dell'obiettivo



Note e Motivazioni:

.....

.....

.....

COMUNE DI ATRIPALDA

Valutazione stato di attuazione degli Obiettivi

Anno		
SERVIZIO -	*Responsabile:*	**Codice**

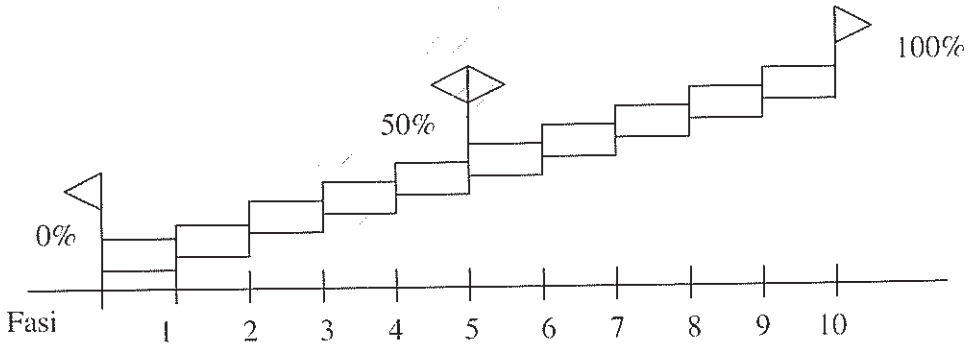
TITOLO OBIETTIVO

1. ..	.....

Tempi di attuazione previsti ENTRO IL		*Valore atteso:*

Ultima fase completata:	*Fase in corso di realizzazione:*
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

GRADO DI ATTUAZIONE DELL'OBIETTIVO:



Indicare con una **X** *il grado di attuazione*

RISULTATO CONSEGUITO:		*SCOSTAMENTO IN %:*

Note e Motivazioni:

.....

.....

.....

.....

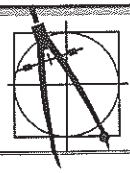
.....

.....

.....

COMUNE DI ATRIPALDA

Valutazione Risultati



SERVIZIO: *Responsabile:*		ANNO .		
ELENCO OBIETTIVI		GIUDIZIO	RISUTATO IN %	Codice CdR
n°	*Denominazione*			

Legenda:

Per il giudizio sui risultati ottenuti:

***E = Elevato** per valori compresi tra 100% e < 90%;*
***S = Significativo** per valori compresi tra 90% e < 80%;*
***D = Discreto** per valori compresi tra 80% e < 70%;*
***M = Modesto** per valori compresi da 70% e <50%;*
***N = Negativo** per valori del risultato minori del 50%;*

Gli obiettivi e la valutazione dei Risultati

L'attività di valutazione basata sull'esame dei risultati rappresenta lo "strumento strategico" per il buon governo di un ente pubblico ed ha come fine la misurazione *dell'efficacia gestionale* delle risorse impegnate nella realizzazione degli obiettivi e delle attività.
La valutazione va fatta crescere attraverso un *processo di sensibilizzazione e di responsabilizzazione progressivo di tutto il personale nei confronti degli obiettivi da realizzare e dei risultati da raggiungere.*
Il documento di riferimento per la valutazione degli obiettivi è il P.E.G. - Piano Esecutivo di Gestione - e, conseguentemente, l'Unità organizzativa presa a base per il controllo dei risultati è il centro di responsabilità.

Il P.E.G., in particolare il piano degli obiettivi e degli indicatori, costituisce lo strumento principale per la valutazione gestionale sia per l'intero ente, sia per i centri di responsabilità che per le posizioni di lavoro.
Il piano degli obiettivi rappresenta l'insieme degli obiettivi programmati, indicati annualmente nel P.E.G., con le relative attività/fasi di attuazione, con l'indicazione dei relativi indicatori di efficacia: *"indici di risultato"*, accompagnati dagli indicatori di efficienza ed economicità più propriamente finalizzati ad un controllo di gestione successivo.
La valutazione degli obiettivi è finalizzata a misurare sia il *"valore"* degli obiettivi, sia il loro raggiungimento; ciò risponde all'esigenza di avere indici "personali" di risultato che *"pesino"* al tempo stesso sia l'aspetto qualitativo, che quantitativo di ciascun obiettivo, anche ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato.
In generale, ai fini della valutazione, si definisce risultato il grado di raggiungimento degli obiettivi della posizione e/o della struttura a cui la posizione appartiene.
Mentre la posizione contiene "i risultati attesi", i risultati da valutare sono quelli realizzati e la valutazione consiste nella quali/quantità di tali risultati.
Pertanto, al fine di definire una giusta graduazione quali/quantitativa degli obiettivi, in funzione del grado di difficoltà e complessità nella loro realizzazione, risulta necessario una loro qualificazione tipologica, rispetto alla quale assegnare degli opportuni *"pesi di rilevanza"*
A tal fine stabilito che gli obiettivi devono essere:

- ✓ **CONCRETI** *(chiari ed espliciti)*
- ✓ **MISURABILI** *(qualificabili e quantificabili)*
- ✓ **CREDIBILI** *(realistici e confrontabili con le risorse disponibili)*
- ✓ **PARTECITAPI** *(concordati ed accettati)*

per una loro classificazione tipologica, gli obiettivi si distinguono in:

- **Obiettivi di ROUTINE** *di miglioramento*
- **Obiettivi di PROMOZIONE**
- **Obiettivi di SVILUPPO**

Gli obiettivi di routine sono quelli "impliciti" in tutte le attività "stabili e ordinarie" del centro di responsabilità interessato. Il miglioramento gestionale delle attività ordinarie deve essere un obiettivo "permanente" del centro di responsabilità.

Quando si ritiene opportuno e possibile un miglioramento quali/quantitativo significativo di un'attività normale, va esplicitato il parametro e/o l'indice che quantifica tale miglioramento, evidenziando quali sono i risultati attesi e gli interventi programmati per ottenerli. I risultati attesi possono essere rappresentati e misurati da indicatori di tempestività, accuratezza ed adeguatezza del Servizio. Gli obiettivi definiti di *routine*, prevedono la conservazione od il miglioramento, a parità di risorse impiegate, del livello di produttività di alcune attività e/o servizi, ritenuto soddisfacente, o più in generale il miglioramento gestionale dell'attività ordinaria.

Si tratta di obiettivi che riguardano tutte quelle attività definite di "*funzionamento*" finalizzate ad un corretto ed efficiente mantenimento dell'apparato organizzativo dell'Ente; sono quegli obiettivi di *processo* finalizzati al miglioramento di atti e procedure e che mettono in grado l'Ente di svolgere al meglio i propri compiti istituzionali.

Costituiscono obiettivi di promozione quelli il cui contenuto soddisfa esigenze di stimolo, di marketing per una migliore fruizione di un servizio/prodotto già fornito o per conoscere e/o stimolare la domanda di nuovi servizi. In questo caso è opportuno predisporre progetti formalizzati, con modesto livello di dettaglio. Inoltre, oltre a specificare i parametri e/o gli indici come nel caso precedente, occorre anche prevedere i tempi di esecuzione dei progetti (parametri temporali). In particolare gli obiettivi definiti di promozione o promozionali, prevedono un adeguamento delle attività o dei servizi alle modifiche legislative o determinate dalle esigenze della collettività e del territorio; si tratta di obiettivi che riguardano tutte quelle attività "*istituzionali*" finalizzate al conseguimento di compiti ed obiettivi che l'Ente si pone nei confronti del cittadino utente e/o di altri Enti.

Gli obiettivi definiti di sviluppo prevedono la realizzazione di vere e proprie innovazioni sia nelle attività sia nei servizi/prodotti erogati. Si tratta di obiettivi la cui tipologia è legata alle attività istituzionali, le cui caratteristiche sono estremamente innovative e significative sia per l'Amministrazione, sia per il cittadino utente e il cui contenuto riguarda:

- significative modifiche strutturali e gestionali delle attività già di routine;
- modifiche sostanziali nella struttura e/o nella gestione;
- attività "tipologicamente" progettuale per la realizzazione di una nuova opera, un nuovo servizio, ecc. In questo caso occorre attivare progetti formalizzati con un livello di dettaglio adeguato alla complessità e rilevanza del progetto stesso.

La metodologia adottata si basa in particolare sull'utilizzo di un indicatore di risultato gestionale riferito al settore, centro di responsabilità e/o all'unità organizzativa o alla singola posizione di lavoro. Tale indicatore denominato con la sigla **IrOb(S)** = indicatore di raggiungimento dell'obiettivo di "Settore", rappresenta il "*risultato unico di Settore o di posizione*".

L' ***IrOb(S)*** è un indicatore gestionale di risultato e pertanto misura l'efficacia gestionale del Settore o della posizione; esso misura il valore del risultato previsto o conseguito, rispetto al valore quali/quantitativo degli obiettivi assegnati a ciascun settore.

Tale indicatore è ottenuto determinando sia il valore quali/quantitativo degli obiettivi assegnati a ciascun settore, sia il loro valore di risultato rispetto al grado di raggiungimento previsto o rispetto al grado di raggiungimento effettivo.

A tal fine, bisogna definire in primo luogo una giusta graduazione quali/quantitativa degli obiettivi, in particolare:

1. in funzione della loro qualificazione tipologica, rispetto alla quale assegnare degli opportuni "*pesi di rilevanza*", che rappresentano il grado di difficoltà e complessità nella loro realizzazione;

2. in funzione del loro raggiungimento rappresentato attraverso una scala di punteggi.

Stabilito che il valore pesato di ciascuno degli obiettivi di settore **VpOb** è determinato moltiplicando il peso *"K1, K2, K3, K4"* di rilevanza, che qualifica il valore di ciascun obiettivo assegnato al settore, per il punteggio *"Pv1, Pv2, Pv3, Pv4"* assegnato in funzione del risultato previsto e/o conseguito, il valore totale degli obiettivi di settore, indicato con la sigla **VpOb(S)** è ottenuto dalla sommatoria dei valori pesati di ciascun obiettivo di settore.

Il valore quantitativo degli obiettivi del settore è ottenuto dal rapporto del valore pesato degli obiettivi del settore **VpOb(S)** rispetto al valore pesato degli obiettivi dell'Ente **VpOb(E)** e moltiplicando il valore ottenuto per il valore medio ponderato degli obiettivi del settore interessato.

L' **IrOb(S)** si ottiene sommando i due valori ottenuti che rappresentano rispettivamente, il valore qualitativo in funzione della tipologia dell'obiettivo e del risultato previsto e/o conseguito e il valore quantitativo in funzione del numero di obiettivi assegnati al settore.

Stabilito dunque che ai fini della valutazione, si definisce risultato il grado di raggiungimento degli obiettivi della posizione e/o della struttura a cui la posizione appartiene e che la misura del risultato è rappresentata dal rapporto tra il realizzato ed il previsto, il risultato è rappresentato dal valore dello scostamento tra l'IrOb(S)previsto e l'IrOb(S)realizzato a consuntivo.

La metodologia tende a fornire attraverso la definizione dell'indicatore gestionale di risultato **IrOb(S),** una più oggettiva valutazione dei risultati conseguiti da ciascuna posizione di lavoro in relazione ai propri obiettivi, pesati rispetto al loro valore quali/quantitativo, per consentire maggiore trasparenza e più corrette modalità nell'erogazione dei compensi individuali di risultato. Inoltre la metodologia rappresenta un utile strumento di supporto all'introduzione del modello della direzione per obiettivi, finalizzata ad incentivare e ad orientare l'attività al conseguimento dei risultati.

LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

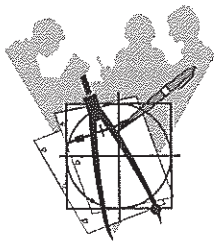
La valutazione degli obiettivi e dei risultati è effettuata mediante l'adozione di un sistema metodologico, basato sull'utilizzo di una modulistica tipo, "schede formalizzate" per l'analisi dei dati relativi agli obiettivi. Tali schede, che sono parte integrante e sostanziale della metodologia, costituiscono lo strumento operativo necessario, per la valutazione sullo stato di attuazione, in itinere e finale, dei risultati raggiunti.

Finalizzazione

Valutazione dei risultati *(a cosa serve)*

1) per la valutazione dell'indennità di posizione e per la corresponsione dell'indennità di risultato al personale titolare di posizione dirigenziale e/o organizzativa;
2) per la revoca degli incarichi di posizioni dirigenziali e/o organizzative;
3) per la progressione economica del personale all'interno delle categorie;
4) per la corresponsione dei compensi di produttività al personale dell'Ente.

COMUNE DI ATRIPALDA



Programmi - Progetti
e
Obiettivi

PIANO DELLA PERFORMANCE

ANNO ...

SisVap

Sistemi di Valutazione del personale

COMUNE DI ATRIPALDA

Programmi e Progetti

ANNO . .	*Centro di responsabilità politica:*
	Assessore:

ELENCO PROGRAMMI

N°	Titolo:
1	.....

Descrizione:

.....

Progetti collegati:

N°	Titolo:
1.1	.....
	.....
	.....
	.....

RISORSE ECONOMICHE/FINANZIARIE

Spesa prevista per la realizzazione del programma		*Risorse correnti ed in conto capitale per la realizzazione del programma*	
TIPOLOGIA:		**TIPOLOGIA:**	
SPESA CORRENTE CONSOLIDATA	.....	STATO	
		REGIONE	
DI SVILUPPO	.....	PROVINCIA	
		UNIONE EUROPEA	
SPESA PER INVESTIMENTO	.....	CASSA DD.PP.	
		PROVENTI DI SERVIZI	
TOTALE	.....	ALTRO	
		TOTALE	

COMUNE DI ATRIPALDA

obiettivi e fasi attuative

ANNO	*Centro di responsabilità gestionale*
	Responsabile:

ELENCO OBIETTIVI GESTIONALI

N°	Titolo:
1.1.1	.....

Descrizione:

.....

Attività e fasi attuative:

N°	descrizione:
	.....
	.....
	.....

N°	Titolo:
1.1.2	.....

Descrizione:

.....

Attività e fasi attuative:

N°	Titolo:
	.....

COMUNE DI ATRIPALDA

Schede per la Valutazione degli Obiettivi e dei Risultati

SisVap
Sistemi di Valutazione del Personale

COMUNE DI ATRIPALDA

Piano degli obiettivi anno

		ANNO		
SETTORE: *Responsabile:*		Tipologia	Complessità	Codice CdR
ELENCO OBIETTIVI ASSEGNATI				
n°	**TITOLO**			

Legenda:

1) per la Tipologia dell'obiettivo

R = Obiettivi di Routine "miglioramento"; P = obiettivi promozionali; Pp = obiettivi promozionali progettualizzati; S = obiettivi di Sviluppo; Sp = obiettivi di Sviluppo progettualizzati.

2) per la Complessità dell'obiettivo

A = Alta; M = Media; B = Bassa

COMUNE DI ATRIPALDA

Piano degli obiettivi anno 2012

Anno		
Centro di Responsabilità/SETTORE:	*Responsabile:*	APO

ELENCO OBIETTIVI GESTIONALI

N°	TITOLO:												
	Tipologia:	R	P	S	Pp	Sp		*Complessità:*	A	M	B		

Descrizione:

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*

Personale attuatore:	

N°	*Attività e fasi attuative:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Personale attuatore

N°	*Attività e fasi attuative:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Personale attuatore

N°	*Attività e fasi attuative:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Personale attuatore

N°	*Attività e fasi attuative:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Personale attuatore

N°	*Attività e fasi attuative:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Personale attuatore

COMUNE DI ATRIPALDA

Piano degli obiettivi anno

Anno			
Centro di Responsabilità/SETTORE:	*Responsabile:*	APO	

ELENCO OBIETTIVI GESTIONALI

N°	TITOLO:														
	Tipologia:	R	P	S	Pp	Sp		*Complessità:*	A	M	B				

Descrizione:

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*
Personale attuatore:													

N°	*Attività e fasi attuative:*	*Indicatori di misura:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*

N°	*Attività e fasi attuative:*	*Indicatori di misura:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*

N°	*Attività e fasi attuative:*	*Indicatori di misura:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*

N°	*Attività e fasi attuative:*	*Indicatori di misura:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*

N°	*Attività e fasi attuative:*	*Indicatori di misura:*

Tempificazione:	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	*Valore atteso:*

COMUNE DI ATRIPALDA

Piano degli obiettivi anno

Anno

Centro di Responsabilità/SETTORE:	*Responsabile:*	APO

RISORSE UMANE ASSEGNATE

Cognome e nome	Categoria Pos. econ.	Prolifo professionale

MATRICE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI/DIPENDENTI (Tabella di raccordo)

COMUNE DI ATRIPALDA

SETTORE .....

Responsabile APO: .....

N.	ELENCO OBIETTIVI GESTIONALI ANNO 2011	Tipo																												VALUTAZIONE RISULTATI OBIETTIVI
		Cat.																												
		DIPENDENTI																												
1																														
2																														
3																														
4																														
5																														
6																														
7																														
8																														
9																														
10																														
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
	VALORE DEGLI OBIETTIVI (IrObS previsto)		VALUTAZIONE RISULTATI INDIVIDUALI																											
	VALORE DEGLI OBIETTIVI (IrObS realizzato)																													

*Indicare in corrispondenza di ciascun obiettivo la % del canco di lavoro per obiettivo "**CLO**" del personale attuatore.*

Legenda:

R = obiettivi Routine - miglioramento
P = obiettivi Promozionali
S = obiettivi di Sviluppo
Pp = obiettivi Promozionali Progettualizzati
Sp = obiettivi di Sviluppo Progettualizzati

COMUNE DI ATRIPALDA

Valutazione stato di attuazione degli Obiettivi

Anno		
SETTORE -	*Responsabile:*	**Codice**

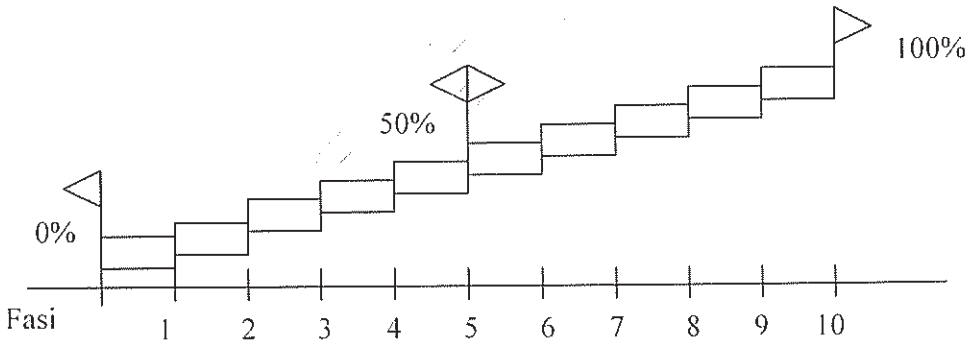
TITOLO OBIETTIVO

1. ..	.....

Tempi di attuazione previsti ***ENTRO IL***		*Valore atteso:*

Ultima fase completata:	*Fase in corso di realizzazione:*
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

GRADO DI ATTUAZIONE DELL'OBIETTIVO:



Indicare con una **X** *il grado di attuazione*

RISULTATO CONSEGUITO:		*SCOSTAMENTO IN %:*

Note e Motivazioni:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VALUTAZIONE STATO DI ATTUAZIONE OBIETTIVI ANNO

Centro di Responsabilità: .....

Responsabile: .....

Obiettivo n.....;

Titolo obiettivo: .....

.....

☐ **Situazione al 30/06/** ☐ **Situazione al 31/12/**

Ultima fase completata:.....

.....

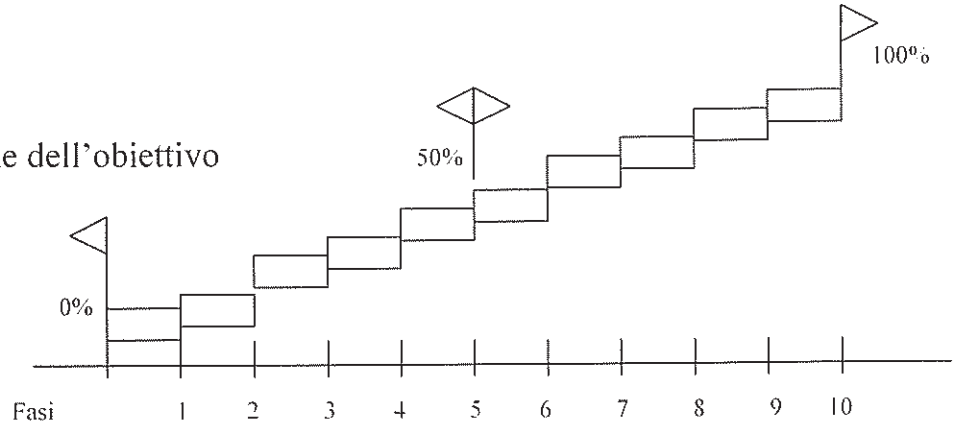
.....

Fase attualmente in corso di realizzazione:.....

.....

.....

Grado di attuazione dell'obiettivo



Note e Motivazioni:

.....

.....

.....

COMUNE DI ATRIPALDA

Valutazione Risultati

SETTORE: *Responsabile:*	ANNO		
ELENCO OBIETTIVI	GIUDIZIO	RISUTATO IN %	Codice CdR
n° *Denominazione*			

Legenda:

Per il giudizio sui risultati ottenuti:

E Elevato per valori compresi tra 100% e 90%;
S Significativo per valori compresi tra 90% e 80%;
D - Discreto per valori compresi tra 80% e 70%;
M Modesto per valori compresi da 70% e 50%;
N - Negativo per valori del risultato minori del 50%;

Metodologia
per la Valutazione
di specifiche responsabilità
da assegnare al personale di
categoria D non "APO"
ed al personale di categoria C e B

Secondo il disposto dell'art.17 c.2 lett.f del CCNL del 1.4.99, modificato dall'art. 36 del CCNL del 22.01.2004 e successivamente dall'art. 7 del CCNL del 9.5.2006, è prevista la possibilità di compensare l'eventuale esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità, tramite la corresponsione di somme fino ad un massimo di € 2.500,00 annui lordi.
In particolare viene stabilito il valore massimo di € 2.500,00 per i profili professionali della categoria D, il valore di € 1.200,00 massimo per i profili professionali della categoria C ed il valore di € 500,00 massimo per i profili professionali della categoria B.

Metodologia di valutazione.

Presupposto della valutazione sarà l'individuazione delle attività o fasi procedurali, nell'ambito di ciascuna area delle posizioni organizzative, da collegare agli incarichi di specifiche responsabilità.
La valutazione riguarderà l'aspetto quali/quantitativo dei profili professionali interessati; in particolare la valutazione sarà svolta tenendo conto dei seguenti fattori di valutazione che costituiscono l'oggetto stesso della valutazione.

FATTORI DI VALUTAZIONE

1 . Coordinamento di personale
Evidenzia sinteticamente il livello quantitativo come consistenza di personale diretto o coordinato.

2 . Responsabilità di procedimento
Evidenzia sinteticamente il livello quantitativo di responsabilità insito nella gestione procedurale delle attività.

3 . Complessità delle competenze attribuite
Evidenzia sinteticamente il livello qualitativo di responsabilità e complessità procedurale nella gestione dell'attività

Condizione necessaria per la corresponsione dell'indennità per compensare l'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità è il raggiungimento di un punteggio non inferiore a 4 punti ed un corrispondente giudizio uguale a "*modesto*", ottenuto dalla valutazione quali/quantitativa.

Il sistema di valutazione è articolato secondo le seguenti azioni e fasi:

AZIONE 1:

1. Individuazione dei dipendenti, per ciascuna area delle posizioni organizzative, da parte dei rispettivi responsabili, che abbiano assegnate specifiche responsabilità procedimentali.
2. Individuazione ed assegnazione delle fasi procedimentali delle attività ai dipendenti, da parte dei rispettivi responsabili delle aree delle posizioni organizzative; è da notare che per una più precisa ed oggettiva individuazione di dette responsabilità si deve tenere conto di quelle formalmente attribuite dal responsabile con atto scritto nonché di quelle individuate dall'attuazione della L. 241 se attivata dall'ente.
3. Valutazione da parte dei rispettivi responsabili delle aree delle posizioni organizzative, di ciascuna fase procedimentale assegnata a ciascun dipendente, per i seguenti fattori che ne qualificano la gravità:
   a) Complessità intesa come grado di responsabilità insito nella gestione della fase procedimentale; la valutazione è effettuata assegnando un giudizio qualitativo scelto nella scala aggettivizzata dei parametri di valutazione a cui corrisponde un relativo punteggio
   - Alta = 5
   - Media = 2
   - Bassa = 0,5

   b) Gravità intesa come peso quali/quantitativo di responsabilità rivolta verso l'esterno; la valutazione è effettuata assegnando un peso, scelto nella scala dei pesi di valutazione a cui corrisponde un relativo punteggio
   - 1 = 0,5; 2 = 1; 3 = 1,5; 4 = 5; 5 = 10

   E' da notare che la scelta di far corrispondere un punteggio a ciascuna scala di valutazione si rende necessaria per rendere omogenee le due diverse valutazioni ai fini del calcolo dell'indice di valutazione per l'assegnazione di specifiche responsabilità IVspR.

AZIONE 2:

Dopo l'attività di valutazione da parte dei ciascun responsabile, si passa alla procedura di calcolo dell'indice di valutazione per l'assegnazione di specifiche responsabilità IVspR così come di seguito esposta.

Ricordando che i fattori di valutazione considerati per la valutazione dell'IVspR sono:

1. **Coordinamento di personale**
2. **Responsabilità di procedimento**
3. **Complessità delle competenze attribuite**

Sono da determinare i rispettivi valori secondo le modalità descritte di seguito:

a) per il primo ed il secondo dei fattori, la valutazione è di tipo quantitativo e risulta assai semplice poiché è riferita al numero di personale diretto o coordinato ed al numero dei procedimenti assegnati a ciascun dipendente.
b) Per l'ultimo dei fattori, la valutazione è di tipo qualitativo poiché è il risultato della somma dei prodotti ottenuta dalla valutazione effettuata su ciascuna fase procedimentale in merito alla complessità e gravità.

METODOLOGIA DI CALCOLO

Sia:

IVspR = indice di valutazione per l'assegnazione di specifiche responsabilità non APO

F1, F2, F3 = fattori di valutazione

Considerata la necessità di rendere compatibili i calcoli, si rende il sistema omogeneo, individuando una scala di criteri di pesatura per ciascuno dei fattori F1, F2, F3
Sia allora:
WRF1, WRF2, WRF3 = coefficiente di omogeneizzazione di risultato del fattore F1, F2, F3.
VF1, VF2, VF3 = valori di F1, F2, F3 come da azione 2 punti a) e b)
Wmin = peso minimo; **Wmax** = peso massimo da assegnare al fattore F1, F2, F3.
Vmin = valore minimo; **Vmax** = valore max da assegnare al fattore F1, F2, F3.
WRF1 = WminF1 +[(WmaxF1 – WminF1)/Log3VmaxF1/VminF1)]log3VF1/VminF1

Vista la necessità di normalizzare il sistema di valutazione ad un'unica scala di riferimento di valutazione dei punteggi ottenuti per i rispettivi F1, F2, F3
sia:
K1, K2, K3, K4 = graduazione aggettivizzata dei parametri di valutazione con i rispettivi punteggi

- K1 = Elevato/a = punti 10
- K2 = Significativo/a = punti 8
- K3 = Discreto/a = punti 6
- K4 = Modesto/a = punti 4

Allora si ha:
IVspR = (WRF1+WRF2+WRF3)/Fn

Il risultato finale corrisponderà ad un punteggio compreso tra un minimo di punti 4 ed un massimo di punti 10 della scala aggettivizzata dei parametri di valutazione.

L'indennità per compensare l'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità sarà determinata facilmente dalla seguente proporzione:
Valore max in € : K1 = Valore x in € : IVspR