

SISTEMA PERMANENTE PER LA
VALUTAZIONE
DEL PERSONALE

INDICE

PREMESSA	1
LE FINALITÀ DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NEL COMPARTO REGIONI E AUTONOMIE LOCALI	1
LE FONTI.....	2
1. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO	3
2. LA DETERMINAZIONE DEL PESO DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO.....	6
3. IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER GLI OBIETTIVI DI RISULTATO	6
4. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI.....	10
5. LA DETERMINAZIONE DEL PESO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	10
6. IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER GLI OBIETTIVI COMPORAMENTALI	14
7. IL SISTEMA DI CALCOLO COMPLESSIVO	15
8. LE VERIFICHE	15
9. CERTIFICAZIONE DEI RISULTATI AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DEL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ.....	17
10. IL RICORSO AL NUCLEO	18
11. RIPARTIZIONE DEL FONDO DI PRODUTTIVITÀ	19
12. ACCESSO AL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ	20
13. LA GESTIONE DEI RESIDUI A SEGUITO DI VALUTAZIONE	20
DICHIARAZIONE CONGIUNTA.....	20

Premessa

Il presente manuale costituisce l'insieme di metodologie e regole per l'applicazione di quanto previsto nei Contratti Collettivi Nazionali del Comparto degli Enti Locali.

Le regole di seguito esposte, previo esperimento delle fasi di concertazione con le OO.SS. territoriali e con le RSU aziendali, dovranno essere recepite dalle Giunte Esecutive con proprio atto e affisse alle Bacheche sindacali degli Enti.

I Responsabili delle Posizioni Organizzative dell'Ente e il Nucleo di Valutazione si atterranno alle regole di comportamento descritte per la valutazione del personale.

Le finalità del processo di valutazione dei dipendenti nel comparto Regioni e Autonomie Locali

Le finalità del processo di valutazione sono indicate nel testo dell'art. 6 del CCNL 31.3.99 sulla classificazione del personale, in cui si prevede che ogni Ente deve adottare *"metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica"*.

L'introduzione del sistema di valutazione svolge, dunque, una duplice funzione rispetto:

- I)*** alle *Progressioni Economiche* ;
- II)*** alla erogazione dei *Premi di Risultato*.

Con il richiamo alla continuità, la norma intende sollecitare le Amministrazioni a dotarsi di sistemi stabili, a garanzia della legittimità e dell'efficienza delle procedure di valutazione utilizzate. Organo deputato al presidio del sistema di valutazione dell'Ente è il Nucleo di Valutazione.

Le Fonti

L'art. 6 del CCNL 31.3.99 stabilisce che *"1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2".*

L'introduzione del sistema di valutazione svolge, dunque, una duplice funzione rispetto alle Progressioni Economiche e alla erogazione dei Premi di Risultato .

L'art. 17 del CCNL 1.4.99 dispone che *"1. Le risorse di cui all'art. 15 sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali, mediante la realizzazione di piani di attività anche pluriennali e di progetti strumentali e di risultato basati su sistemi di programmazione e di controllo quali - quantitativo dei risultati. 2. In relazione alle finalità di cui al comma 1, le risorse di cui all'art. 15 sono utilizzate per: erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.99.....".*

Poiché la Valutazione del personale è di competenza dei dirigenti, e nei comuni privi di dirigenza la responsabilità della valutazione è in capo ai Responsabili delle Unità Organizzative presenti nell'ente, il Nucleo, fornisce la Metodologia di Valutazione sia ai fini della produttività sia ai fini della progressione economica ed è di supporto ai Responsabili nel processo di valutazione loro assegnato dalle norme e dai contratti collettivi.

Il processo di valutazione del personale dipendente segue le stesse fasi previste per la valutazione dei Responsabili di Unità Organizzativa:

- I. Assegnazione degli Obiettivi;
- II. Verifiche Intermedie;
- III. Verifiche Finali

1. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO

Il Responsabile dell'Unità Organizzativa entro 15 giorni lavorativi dalla data di assegnazione degli obiettivi di sua competenza, provvede ad assegnare gli obiettivi ai propri dipendenti mediante l'utilizzo della scheda obiettivo così come indicato nelle pagine seguenti (Scheda 1).

La definizione degli obiettivi da assegnare ai propri dipendenti avviene seguendo gli stessi criteri utilizzati per la determinazione degli obiettivi da assegnare ai Responsabili di Unità Organizzativa. Nelle stesse schede obiettivo approvate dalla Giunta nell'ambito del Piano dettagliato degli obiettivi, infatti, saranno indicati i collaboratori coinvolti in ciascuna attività (nella sezione "personale coinvolto nell'obiettivo").

In sintesi gli obiettivi per i dipendenti possono essere di diversa natura:

- **Obiettivi di Sviluppo**¹
- **Obiettivi di Miglioramento**
- **Obiettivi di Mantenimento**;²

L'obiettivo è di **Sviluppo** quando si tratta di contribuire all'attivazione di un nuovo servizio, o comunque di avviare una nuova attività³.

L'obiettivo è di **Miglioramento** quando riguarda un intervento progettuale migliorativo su un servizio o su una attività già svolta in maniera ritenuta non soddisfacente.⁴

L'obiettivo è di **Mantenimento** quando l'azione amministrativa risulta soddisfacente. A questa tipologia di obiettivi afferiscono l'insieme delle attività ordinarie non oggetto di uno specifico obiettivo di sviluppo o di miglioramento.

Gli obiettivi indicati nelle schede obiettivo dovranno essere riportati (a cura del Responsabile) nella scheda di valutazione individuale, da inviare al Nucleo di Valutazione che si riserva la facoltà di intervenire in forma consultiva, qualora rilevasse la non corretta attribuzione degli obiettivi al personale.

La scheda di Valutazione per il personale è quella indicata nella Scheda 2.

¹ Riguardano lo svolgimento di attività che richiedono un vero e proprio progetto esecutivo

² Attengono allo svolgimento delle attività ordinarie di competenza dell'unità organizzativa che non necessitano di una elaborazione ulteriore. A questa tipologia di obiettivi afferiscono l'insieme delle attività ordinarie non oggetto di uno specifico obiettivo di sviluppo o di miglioramento.

³ Es. se l'Ente intende attivare il nuovo servizio di centro estivo per bambini, indicazione contenuta nei documenti di programmazione, il responsabile dell'unità organizzativa provvederà ad articolare l'attività mediante una sua pianificazione che riguarderà anche i suoi collaboratori.

⁴ Es. se l'Ufficio Tecnico rilascia della concessioni edilizie in un determinato arco di tempo – lead time – e l'ente intende ridurre gli stessi, oppure i tempi sono accettabili ma si vuol ridurre il contenzioso, il responsabile dell'Unità organizzativa procede all'elaborazione di un progetto diretto ad eliminare le cause negative di questi effetti.



COMUNE DI

Provincia di

SERVIZIO:PROPOSTA DEGLI OBIETTIVI ANNO**OBIETTIVO N° 1**

Settore	RESPONSABILE			Sistema Premiante								
Obiettivo: Descrizione Sintetica												
Descrizione, finalità da perseguire, modalità, linee guida di attuazione												
Pesatura Obiettivo												
Attori	Amministratori			Responsabili								
Variabili	Alta	Media	Bassa	Alta	Media	Bassa						
Importanza												
Complessità												
Impatto esterno												
Realizzabilità												
Totale peso Obiettivo			Absolute	Percentuale								
Risorse finanziarie assegnate		Capitolo PEG		Importo								
€												
Indicatori di risultato												
Descrizione						Valore atteso						
Fasi e tempi	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1.												
2.												
3.												

PERSONALE COINVOLTO NELL' OBIETTIVO

Fasi	Cognome e nome	Categoria	% di partecipazione all' obiettivo	Note

Nella fase della definizione dell'obiettivo, il Responsabile dovrà indicare il personale coinvolto per il raggiungimento, indicando in questa sezione il nominativo del dipendente, categoria di appartenenza, percentuale e fasi di partecipazione

Scheda 2

COMUNE DI

CENTRO DI RESPONSABILITA':		ANNO 2006							
SERVIZIO:		posizione economica							
DIPENDENTE:		Valutazione del risultato ottenuto							
		categoria							
		1	2	3	4	5			
Compiti istituzionali attribuiti	Valore Atteso	Peso attribuito al compito	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto		
Totale obiettivi istituzionali		0		0	0	0		0	
Obiettivo Specifico	Valore Atteso	Peso attribuito al compito	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto		
Totale Peso Obiettivi =100	Pesatura Inadeguata	0		0	0	0		0	
<i>Risultati Complessivi</i>									
				0	0	0		0	
Comportamenti organizzativi	Comportamento Atteso	Peso attribuito al Comportamento	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente		
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Inadeguata	0		0	0	0		0	
ESITO OBIETTIVI		0	Percentuale		0%	Esito Complessivo			0%
ESITO COMPORAMENTI		0	Percentuale		0%				

Obiettivi di Mantenimento

Obiettivi di Sviluppo e Miglioramento

2. LA DETERMINAZIONE DEL PESO DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO

Il peso degli obiettivi di risultato è definito dal Responsabile con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione. Il peso viene determinato in relazione all'*Importanza* e alla *Complessità* dell'obiettivo.

Il peso complessivo degli obiettivi deve essere pari a 100.

3. IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER GLI OBIETTIVI DI RISULTATO

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è articolato su una serie di variabili che prevede la seguente graduazione:⁵

1	2	3	4	5
Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto

- I. **Non Avviato (1):** Il dipendente dell'Unità Organizzativa non ha avviato alcuna azione significativa tesa al raggiungimento dell'Obiettivo.
- II. **Avviato (2):** Il dipendente dell'Unità Organizzativa ha avviato le azioni tese al raggiungimento dell'Obiettivo senza tuttavia determinare un risultato apprezzabile e/o misurabile.
- III. **Perseguito (3):** Il dipendente dell'Unità Organizzativa ha intrapreso le azioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo determinando un parziale e tuttavia non sufficiente risultato.
- IV. **Raggiunto (4):** Il dipendente dell'Unità Organizzativa ha raggiunto l'obiettivo senza tuttavia soddisfare pienamente i criteri qualitativi e/o temporali attesi.
- V. **Pienamente Raggiunto (5):** Il dipendente dell'Unità Organizzativa ha raggiunto l'obiettivo soddisfacendo pienamente il valore atteso sotto il profilo quantitativo, qualitativo e temporale.

⁵ La scala di conseguimento degli Obiettivi è identica a quella prevista per i Responsabili di Unità Organizzativa.

L'assegnazione della valutazione, per gli obiettivi di risultato, avviene mediante il seguente sistema di calcolo:

$$\text{Obiettivi di Risultato} = \mathbf{V.R.} \times \mathbf{P.O.}$$

Dove:

V.R. è l'esito rilevato a seguito di valutazione e può assumere un valore compreso tra 1 - 5;

P.O. indica il Peso dell'Obiettivo.

Es. Sia dato il seguente obiettivo (Scheda 3): *Monitoraggio dell'attività di manutenzione mediante la compilazione giornaliera della scheda di rilevazione con indicazione delle attività svolte. Corretta e costante compilazione della scheda. La scheda va consegnata al termine di ogni giornata lavorativa, ovvero all'inizio di quella successiva.*

Sia

$$\mathbf{P.O} = 100$$

$$\mathbf{V.R.} = 5 \text{ (Pienamente Raggiunto)}$$

$$\text{Il Risultato è pari a } 5 \times 100 = 500$$

Il punteggio massimo conseguibile sull'insieme degli obiettivi assegnati è sempre pari a 500.

Nella valutazione il Responsabile effettuerà, in caso di risultato al di sotto delle attese, un'analisi per verificare le cause che hanno comportato un risultato al di sotto delle attese.

Il Responsabile potrà attribuire al valutato un punteggio superiore, qualora il livello delle sue prestazioni non sia attribuibile allo stesso, ovvero lo stesso collaboratore ha compiuto tutte le azioni necessarie per garantire il raggiungimento dell'obiettivo, sia in termini produttivi in senso stretto e sia in termini comportamentali.



DASEIN

CONSULENZA RICERCA FORMAZIONE

Scheda 3 - Esempio

COMUNE DI

CENTRO DI RESPONSABILITA': SERVIZIO: DIPENDENTE:			ANNO 2006 posizione economica				
Compiti istituzionali attribuiti	Valore Atteso	Peso attribuito al compito	Valutazione del risultato ottenuto				
			1	2	3	4	5
			Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
<i>Totale obiettivi istituzionali</i>			0	0	0	0	0
Obiettivo Specifico	Valore Atteso	Peso attribuito al compito	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
Monitoraggio dell'attività di manutenzione mediante la compilazione giornaliera della scheda di rilevazione con indicazione delle attività svolte.	Corretta e costante compilazione della scheda. La scheda va consegnata al termine di ogni giornata lavorativa, ovvero all'inizio di quella successiva.	100					X
Totale Peso Obiettivi =100		Pesatura Adeguata	100	0	0	0	500
<i>Risultati Complessivi</i>			0	0	0	0	500
Comportamenti organizzativi	Comportamento Atteso	Peso attribuito al Comportamento	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100		Pesatura Inadeguata	0	0	0	0	0
<i>ESITO OBIETTIVI</i>		500	<i>Percentuale</i>		100%	<i>Esito Complessivo</i>	
<i>ESITO COMPORTAMENTI</i>		0	<i>Percentuale</i>		0%	50%	

Peso dell'obiettivo

Livello di raggiungimento dell'obiettivo



4. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il sistema prevede che anche i dipendenti siano valutati per i loro comportamenti. Il Codice di Comportamento dei dipendenti Pubblici prevede una serie di indicazioni/prescrizioni sui comportamenti da parte dei dipendenti pubblici. Il sistema prevede un insieme di variabili comportamentali che possono essere oggetto di valutazione da parte del Responsabile dell'Unità Organizzativa sul proprio dipendente.

Naturalmente il sistema non costituisce sostituzione del Codice di Comportamento così come non esaurisce l'insieme dei comportamenti possibili oggetto di valutazione.

5. LA DETERMINAZIONE DEL PESO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il peso dei comportamenti organizzativi è definito dal Responsabile con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione. Il peso viene determinato in relazione all'*Importanza* e all'*Impatto interno/esterno* del comportamento.

Il Responsabile di Unità Organizzativa potrà definire e/o integrare il piano dei comportamenti dei dipendenti a sua discrezione⁶ e provvederà all'assegnazione degli obiettivi organizzativi scegliendo tra un elenco predisposto dal Nucleo, ovvero proponendo ulteriori e/o diversi obiettivi comportamentali in relazione alle esigenze specifiche del Settore/Area, da inserire nella scheda di valutazione come indicato nella Scheda 4.

Il Nucleo di Valutazione assiste i Responsabili di Unità Organizzative nella eventuale definizione di nuovi comportamenti oggetto di valutazione.

Qui di seguito forniamo un elenco di possibili comportamenti organizzativi da assegnare ai collaboratori dei Responsabili:

- I. Presenza in servizio: Presenza nel luogo, nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente;
- II. Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro: Capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi;

⁶ Si rammenta che copia della scheda di valutazione dei dipendenti va consegnata al Nucleo di Valutazione che svolge anche funzioni di supervisione sulla corretta applicazione dei principi e delle finalità del Sistema di Valutazione

- III. Capacità di coordinamento e motivazione del gruppo di lavoro affidato: Capacità di coinvolgere il gruppo di lavoro attribuendo obiettivi, concordando metodi e strumenti e verificandone il raggiungimento;
- IV. Cortesia organizzativa con il pubblico: Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito;
- V. Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza: Capacità di farsi carico dei problemi posti, utilizzando conoscenze e capacità proprie tese alla loro risoluzione promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente;
- VI. Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni: capacità dell'interessato di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito;
- VII. Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna: Capacità di organizzare le informazioni relative alla propria attività per orientare l'utenza. Grado di disponibilità relazionale nei confronti dell'utenza. Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi di feedback;
- VIII. Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni: Impegno e capacità di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, manifestandolo positivamente nei rapporti quotidiani;
- IX. Competenza a ricoprire le mansioni attribuite: Capacità di svolgere con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso;
- X. Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi: Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore.;
- XI. Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo: Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore;

- XII. Impegno dimostrato nella prestazione individuale: Presenza nel luogo, nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente;
- XIII. Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo: Capacità di svolgere in autonomia, con affidabilità e padronanza, il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso;
- XIV. Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite: Capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace;
- XV. Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro: Capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa;
- XVI. Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate: Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo cura della propria immagine e degli strumenti/attrezzature assegnati;
- XVII. Cura degli aspetti tangibili dell'immagine (divisa, automezzi, strumenti): Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo cura della propria immagine e degli strumenti/attrezzature assegnati;
- XVIII. Flessibilità nelle situazioni di emergenza: Disponibilità a svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali;
- XIX. Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti: Capacità di affrontare situazioni impreviste, interpretando il ruolo in modo flessibile ed efficace;
- XX. Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi: Capacità di affrontare con lucidità una emergenza o una situazione di crisi avvalendosi di tutti gli strumenti, conoscenze e competenze personali atti a risolverla;
- XXI. Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi: Capacità di prevedere possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale.

Il peso complessivo dei comportamenti organizzativi deve essere pari a 100.



DASEIN

CONSULENZA RICERCA FORMAZIONE

Scheda 4

COMUNE DI

CENTRO DI RESPONSABILITA': SERVIZIO: DIPENDENTE:			ANNO 2006 posizione economica				
Compiti istituzionali attribuiti	Valore Atteso	Peso attribuito al compito	Valutazione del risultato ottenuto				
			1	2	3	4	5
			Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
Totale obiettivi istituzionali		0		0	0	0	0
Obiettivo Specifico	Valore Atteso	Peso attribuito al compito	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
Monitoraggio dell'attività di manutenzione mediante la compilazione giornaliera della scheda di rilevazione con indicazione delle attività svolte.	Corretta e costante compilazione della scheda. La scheda va consegnata al termine di ogni giornata lavorativa, ovvero all'inizio di quella successiva.	100					X
Totale Peso Obiettivi =100	Pesatura Adeguata	100		0	0	0	500
<i>Risultati Complessivi</i>				0	0	0	500
Comportamenti organizzativi	Comportamento Atteso	Peso attribuito al Comportamento	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente
E) Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	E) Capacità di farsi carico dei problemi posti, utilizzando conoscenze e capacità proprie tese alla loro risoluzione promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente;	25					X
L) Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	L) Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore.;	25				X	
O) Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	O) Capacità di svolgere in autonomia, con affidabilità e padronanza, il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso;	25				X	
Q) Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	Q) Capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa;	25				X	
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100		0	0	300	125

ESITO OBIETTIVI

500

Percentuale

100%

ESITO COMPORTAMENTI

425

Percentuale

85%

Esito Complessivo

93%

Comportamenti organizzativi scelti

Peso Comportamenti organizzativi

Livello di raggiungimento dell'obiettivo comportamentale

6. IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER GLI OBIETTIVI COMPORAMENTALI

Il sistema di attribuzione del punteggio a seguito di valutazione degli Obiettivi Organizzativi è articolato su una scala 1 – 5

- I. **Inadeguato (1):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il collaboratore non ha prestato alcuna attenzione/cura/interesse, ovvero ha mostrato dei comportamenti contrari alle attese.
- II. **Insoddisfacente (2):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il collaboratore ha esibito un comportamento indifferente rispetto alle attese e alle indicazioni ricevute.
- III. **Migliorabile (3):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione il collaboratore ha delle aree di miglioramento, si rileva interesse ed impegno verso risultati apprezzabili.
- IV. **Buono (4):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il collaboratore ha esibito un comportamento in linea con le attese.
- V. **Eccellente (5):** il comportamento del collaboratore è caratterizzato da prestazioni ineccepibili costituendosi quale punta di eccellenza nell'organizzazione e modello per gli altri componenti l'organizzazione.

Il sistema di calcolo è il seguente:

$$\text{Obiettivi Comportamentali} = \mathbf{V.R} \times \mathbf{P.C.}$$

Dove:

V.R. è l'esito rilevato che può assumere un valore compreso tra **1 – 5**;

P.C. Peso del Comportamento Organizzativo.

Es. Sia dato il seguente obiettivo: *Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza: Capacità di farsi carico dei problemi posti dall'utenza, utilizzando conoscenze e capacità proprie tese alla loro risoluzione promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.* (vedi scheda 4)

Sia:

P.C = 25

V.R. = 5 (Comportamento eccellente)

Il risultato è pari a $5 \times 25 = 125$

Il punteggio massimo conseguibile per i comportamenti organizzativi è pari a 500.

7. IL SISTEMA DI CALCOLO COMPLESSIVO

Dati gli **Obiettivi di Risultato** = **V.R. x P.O.**

Dove:

V.R. è l'esito rilevato a seguito di valutazione, e può assumere un valore compreso tra 1 - 5

P.O. indica il Peso dell'Obiettivo.

Dati i **Comportamenti Organizzativi** = **V.R x P.C.**

Dove:

V.R. è l'esito rilevato che può assumere un valore compreso tra **1 - 5**

P.C. Peso del Comportamento Organizzativo

Il **punteggio complessivo** è dato dalla:

Media della Σ (sommatoria) dei due punteggi di Risultato e Comportamentali

8. LE VERIFICHE

Il Responsabile dell'Unità Organizzativa, successivamente alla definizione degli obiettivi di risultato e comportamentali destinati ai propri dipendenti, provvede alla loro assegnazione. L'assegnazione viene formalmente definita da un atto.

L'atto di assegnazione deve essere preceduto da un colloquio mediante il quale il Responsabile dell'Unità Organizzativa, cui è assegnato il dipendente, provvede ad illustrare e a commentare il Piano Obiettivi di competenza. Il Responsabile dell'Unità Organizzativa, all'atto del colloquio, può modificare il Piano Obiettivi su proposta del dipendente.

Copia della scheda con gli obiettivi assegnati al dipendente viene consegnata, a cura del Responsabile di Unità Organizzativa, al Nucleo di Valutazione.

La valutazione dei dipendenti prevede due fasi successive:

- ✓ Verifica Intermedia;
- ✓ Valutazione Finale.

I. *Le Verifiche Intermedie:* garantiscono la circolazione di informazione all'interno dell'ente sullo stato d'avanzamento delle attività, permettono ai singoli dipendenti di confrontarsi con il Responsabile dell'Unità Organizzativa sugli obiettivi assegnati e consentono di correggere preventivamente ritardi o proporre modifiche degli obiettivi oggetto di valutazione finale. In sintesi la verifica intermedia serve a:

- Identificare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi formalizzati;
- Individuare e programmare le opportune azioni correttive;
- Definire eventuali ritardature delle priorità, dei tempi di realizzazione e, se necessario, degli obiettivi stessi.

Le verifiche ottimali dovrebbero essere a carattere trimestrale o quadrimestrale, ma si ritiene indispensabile almeno una intermedia a metà dell'esercizio del Peg.

II. *La Valutazione Finale:* si svolge a consuntivo, a conclusione dell'anno finanziario, utilizzando le schede indicate nelle sezioni precedenti.

La valutazione finale pone l'obbligo del valutatore di motivare in forma scritta i giudizi inferiori a 3 (compreso), sulla scala 1-5, e di raccogliere in contraddittorio le motivazioni/controdeduzioni del dipendente, inserendo tali informazioni nell'apposito campo (come sotto indicato) delle schede di valutazione.

Osservazioni del Valutatore sulle prestazioni del proprio collaboratore

(Il valutatore deve completare questo campo se la valutazione di prestazione si attesta tra 1 e 3 e deve contenere le specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti)

Copia delle valutazioni dei dipendenti, prima della loro notifica ai dipendenti, va consegnata al Nucleo di Valutazione.

La Valutazione dei Dipendenti precede la valutazione dei Responsabili dell'Unità Organizzativa.

E' fatto divieto di pubblicizzare le valutazioni individuali che rimangono nella sfera della privacy e sono trattati in tal senso. La presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione e responsabilità del Responsabile dell'Unità Organizzativa di riferimento.

9. CERTIFICAZIONE DEI RISULTATI AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DEL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ

Il Nucleo di Valutazione certifica ai sensi dall'art 37 del CCNL 2002 - 2005⁷ il livello di conseguimento degli obiettivi. La procedura di certificazione prevede i seguenti passi:

- I. Assegnazione obiettivi a dipendenti di ciascuna Unità Organizzativa: il Responsabile dell'Unità Organizzativa provvederà a redigere le schede obiettivo da inserire nel Piano degli Obiettivi da assegnare a ciascun dipendente;
- II. La proposta di Piano degli Obiettivi viene inviata al Nucleo di Valutazione che in apposita sessione la valida, ovvero ne propone modifiche e/o integrazioni;
- III. La proposta di Piano degli Obiettivi perfezionata con il ricorso alla validazione da parte del Nucleo, viene assegnata ai collaboratori con atto formale da parte del Responsabile;

⁷ Art. 37

Compensi per produttività

L'art. 18 del CCNL dell'1.4.1999 è sostituito dal seguente:

"1. La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) 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.

2. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.

3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.

4. Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati.

Per le Camere di Commercio le eventuali risorse rese disponibili dagli enti secondo la disciplina dell'art. 15, comma 1, lett. n), del CCNL dell'1.4.1999, devono essere destinate al finanziamento della componente variabile collegata al risultato e alla valutazione della prestazione. Le ulteriori risorse derivanti dalla eventuale applicazione della disciplina dell'art. 15, comma 5, del CCNL dell'1.4.1999 sono rese disponibili, previa contrattazione decentrata integrativa, per la incentivazione delle prestazioni e dei risultati del personale, previa analisi economico finanziaria delle iniziative di ampliamento o di miglioramento dei servizi che valuti l'incidenza degli oneri del personale connessi a tali iniziative."

- IV. Il processo di valutazione dei dipendenti segue lo stesso iter previsto per la valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa e pertanto è a cura di questi ultimi effettuare almeno una verifica intermedia. Copia degli esiti della verifica intermedia vanno consegnati al Presidente del Nucleo.
- V. Precedentemente alla loro valutazione, i Responsabili di Posizione Organizzativa provvederanno a valutare (Valutazione Finale) i propri collaboratori e, prima di procedere alla comunicazione dell'esito della valutazione, invieranno copia delle predette valutazioni al Nucleo. Quest'ultimo, in apposita sessione, se lo riterrà opportuno, sentirà anche i dipendenti interessati dalla valutazione prima di procedere alla certificazione della stessa.

10. IL RICORSO AL NUCLEO

Il dipendente può presentare al Nucleo di Valutazione il ricorso⁸ alla valutazione emessa dal proprio Responsabile dell'Unità Organizzativa, anche assistito eventualmente da persone di sua fiducia o da rappresentante delle OO.SS. a cui conferisce mandato. Il ricorso viene presentato qualora il valutato ritenga non congrua la valutazione effettuata dal Responsabile.

Il ricorso deve pervenire al Nucleo, in forma scritta, entro 10 giorni lavorativi dalla data di trasmissione della valutazione. Il ricorrente deve indicare le motivazioni a sostegno della propria posizione.

Il ricorso è ritenuto irricevibile se presentato in termini difformi da quelli previsti nella presente sezione.

Il Nucleo procede all'esame del ricorso in apposita sessione dandone comunicazione formale al ricorrente, il quale può dare corso a quanto previsto al comma 4 dell'art. 9 del CCNL 31.3.99.

A seguito di esame del ricorso, il Nucleo, previo consenso del Responsabile dell'unità Organizzativa, tenterà la ricomposizione anche attraverso una nuova valutazione a cura dello stesso Responsabile.

Il ricorso interno al Nucleo è da considerarsi un tentativo di ricomposizione bonaria della valutazione compiuta.

⁸ Il ricorso è Individuale

11. RIPARTIZIONE DEL FONDO DI PRODUTTIVITÀ⁹

Il processo di valutazione dei dipendenti deve essere preceduto dalla determinazione della misura individuale del Fondo di Produttività.¹⁰

Il Responsabile, successivamente alla ricezione di copia della certificazione sulla compatibilità dei costi a cura del collegio dei Revisori ovvero dal Revisore¹¹, provvede alla determinazione del Fondo Individuale di ogni singolo dipendente.

La determinazione del Fondo Individuale viene stabilita in relazione alla categoria e livello economico, sulla base della dotazione organica divisa per categorie e scala parametrica.

Il premio è ripartito fra i lavoratori in servizio in ragione del concorso della struttura di appartenenza e dell'apporto da ciascuno recato al conseguimento dei risultati, tenuto conto del rispettivo livello di inquadramento secondo la seguente parametrizzazione:

- I. categoria A – parametro 100;
- II. categoria B – parametro 106;
- III. categoria B – posizione infracategoriale B3 (giuridica) – parametro 112;
- IV. categoria C – parametro 118;
- V. categoria D – parametro 130;
- VI. categoria D – posizione infracategoriale D3 (giuridica) – parametro 150;

Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato possono essere ripartite fra tutti i Settori o Strutture Organizzative in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria. La determinazione e l'assegnazione del budget è effettuata secondo i seguenti criteri:

- I. quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'ente per ogni singola categoria e per le posizioni B3-D3;
- II. parametrizzazione stipendiale delle categorie e delle posizioni, come su indicate;

⁹ ART.17 Utilizzo delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività

Le risorse di cui all'art.15 sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali mediante la realizzazione di piani di attività anche pluriennali e di progetti strumentali e di risultato basati su sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati.

In relazione alle finalità di cui al comma 1, le risorse di cui all'art. 15 sono utilizzate per:

a) erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del

¹⁰ Pertanto all'atto della assegnazione del Piano degli Obiettivi il Dipendente conosce l'esatto ammontare del fondo di produttività che gli è proprio.

¹¹ Art. 5 : Tempi e procedure per la stipulazione od il rinnovo del Contratto Collettivo decentrato Integrativo del CCNL 1 Aprile 99.

- III. moltiplicazione del parametro per il numero dei dipendenti di ogni categoria e somma di tutti i punti parametrici;
- IV. divisione dell'ammontare dell'intero fondo per l'ammontare dei punti parametrici per ottenere il valore monetario del punto;
- V. moltiplicazione del valore del punto per il totale dei punti parametrici di categoria relativi al personale assegnato alle diverse unità organizzative ottenendo l'ammontare del Budget per ogni singola unità organizzativa presente nell'Ente.

E' fatta salva la possibilità per gli Enti di determinare delle modalità differenti di ripartizione del fondo di produttività. L'utilizzo di modalità differenti per l'attribuzione del salario accessorio prevede l'esperimento, qualora non siano già state esperite, della concertazione con le OO.SS. e le R.S.U. aziendali.

12. ACCESSO AL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ

L'accesso al premio di risultato è definito secondo le seguenti fasce:

- Per valori inferiori al **60%** il collaboratore non avrà titolo alla erogazione del fondo individuale;
- Per valori tra il **60%** al **90%**, il Collaboratore riceverà in premio l'esatta percentuale del risultato raggiunto. Pertanto, se l'esito della sua prestazione è pari al 75% del risultato conseguibile, dato dalla media del risultato fra obiettivi di risultato e comportamenti organizzativi, percepirà il 75% del budget attribuito come Fondo Individuale di produttività;
- Per prestazioni maggiori o uguali all'**90%** del punteggio massimo raggiungibile, il dipendente riceverà il **100%** del Fondo Individuale.

13. LA GESTIONE DEI RESIDUI A SEGUITO DI VALUTAZIONE

Gli eventuali residui che dovessero determinarsi a seguito di valutazione verranno rinviati all'anno successivo.

DICHIARAZIONE CONGIUNTA

I Responsabili comunicano l'avvenuta assegnazione degli obiettivi alla R.S.U interna.