



COMUNE DI MIRA

RISORSE UMANE FORMATIVE INFORMATIVE E CULTURALI
- PERSONALE E ORGANIZZAZIONE -

COIV
COMITATO - ORGANISMO, INDIPENDENTE, VALUTAZIONE

Ipotesi di Contratto Collettivo Decentrato Integrativo per il 2011

Le parti convengono, in relazione all'approvazione del nuovo sistema di valutazione della performance del personale dipendente e delle Posizioni organizzative e di Alta professionalità, di adottare il presente CCDI, al fine di dettare una nuova regolamentazione sulla distribuzione della produttività individuale.

1. Produttività individuale

A decorrere dal 1 gennaio 2012 per la valutazione della performance del personale dipendente, delle P.O. e delle A.P., è applicato a tutto il personale con qualifica non dirigenziale, compreso il personale a tempo determinato, comandato o distaccato o utilizzato a tempo parziale, il nuovo sistema di valutazione della performance.

Per quanto non previsto nel presente contratto sono applicate le regole indicate nel sistema stesso di valutazione della performance, nei CCNL e nelle norme nazionali in materia.

1.1 Personale interessato

Si stabilisce quanto segue:

- a) In applicazione di quanto previsto dal nuovo sistema di valutazione della performance, si determina in 90 giorni di effettivo servizio il periodo minimo che rende possibile la valutazione e la conseguente erogazione della produttività individuale, sia per quanto riguarda i comportamenti organizzativi che i risultati conseguiti;
- b) La valutazione individuale riguarda tutti i dipendenti comunali a tempo indeterminato e determinato, ivi compreso il personale in part-time in proporzione al servizio, nonché il personale a qualsiasi titolo cessato nel corso dell'anno di riferimento in rapporto al periodo di servizio;
- c) La valutazione sui comportamenti organizzativi dei dipendenti cessati o che hanno preso servizio presso l'Ente in corso d'anno verrà ridotta di 1/12 ogni 30 giorni di assenza dal servizio, mentre la quota collegata agli obiettivi non subisce riproporzionamenti;
- d) La valutazione sui comportamenti organizzativi dei dipendenti assenti dal servizio a qualsiasi titolo eccetto per ferie, infortunio, congedo per maternità, primo mese di congedo parentale, permessi sindacali, permessi per donazioni di sangue (L. 584/1967) e midollo osseo (L. 52/2001), malattia per patologie gravi che richiedono terapie salvavita e permessi ex art. 33, comma 3, L. 104/1992, verrà ridotta di 1/12 ogni 30 giorni di assenza dal servizio (da calcolarsi in frazioni di 15 giorni continuativi), mentre la quota collegata agli obiettivi non subisce riproporzionamenti;
- e) La valutazione sui comportamenti organizzativi dei dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale viene proporzionalmente riparametrata alla percentuale di servizio reso;
- f) Sulla valutazione dei comportamenti organizzativi, si detraggono i giorni di assenza per malattia di cui all'art. 71, comma 1, del D.L. 112/08 convertito con L. 133/2008 secondo la normativa vigente nel tempo. Per la determinazione della quota giornaliera da detrarre il premio

[Handwritten signatures and initials]



teorico annuo si divide per 312. Non si applica la presente disposizione per i giorni di malattia inclusi nei periodi di assenza per malattia per i quali si è proceduto alla riduzione in dodicesimi per ogni 30 giorni di assenza dal servizio di cui alla lettera d).

E' fatto salvo quanto stabilito dal nuovo sistema di valutazione della performance il quale prevede che non viene attribuito alcun compenso individuale al dipendente la cui valutazione complessiva (costituita sia dalla valutazione sui comportamenti organizzativi sia sugli obiettivi) sia inferiore a 40 punti.

Le risorse del fondo non distribuite sono destinate al finanziamento della produttività individuale dell'anno successivo, fatto salvo le limitazioni di legge e contrattuali.

2. Compatibilità con altre forme di incentivazione

Per i dipendenti che percepiscono incentivi per progettazione o pianificazione ex art. 92 D.L.gs. n. 163/06, incentivi per progetto tributi, compensi per attività PRUSST, gli incentivi per la produttività individuale saranno ridotti, sino all'eventuale assorbimento totale, secondo le seguenti modalità:

- sino a € 2.500,00 complessivi di compensi come sopra indicati, considerati in termini di cassa, il premio teorico spettante per la produttività individuale viene ridotto di una cifra pari al 5% di tali compensi;
- sino a € 5.000,00 complessivi di compensi come sopra indicati, considerati in termini di cassa, il premio teorico spettante per la produttività individuale viene ridotto di una cifra pari al 10% di tali compensi;
- sino a € 7.500,00 complessivi di compensi come sopra indicati, considerati in termini di cassa, il premio teorico spettante per la produttività individuale viene ridotto di una cifra pari al 15% di tali compensi;
- oltre a € 7.500,00 complessivi di compensi come sopra indicati, considerati in termini di cassa, il premio teorico spettante per la produttività individuale viene ridotto di una cifra pari al 20% di tali compensi;

L'applicazione di tale regolamentazione deve intendersi in forma progressiva, ossia che ciascuna percentuale di riduzione continua ad applicarsi per la relativa frazione di compenso speciale percepito.

I risparmi derivanti dalla presente disposizione andranno a integrare le risorse per la produttività individuale dell'esercizio successivo.

Qualora la verifica sugli importi erogati per gli incentivi e compensi di cui sopra risulti possibile soltanto successivamente all'erogazione dei premi per la produttività individuale o all'indennità di risultato, si procederà in termini di compensazione con le somme già erogate.

Il suddetto sistema viene applicato anche ai fini della riduzione delle indennità di risultato dei titolari di posizione organizzativo o di alta professionalità che percepiscono incentivi per progettazione o pianificazione ex art. 92 D.L.gs. n. 163/06, incentivi per progetto tributi e compensi per attività PRUSST, e i risparmi derivanti andranno a integrare le risorse per l'indennità di risultato dell'esercizio successivo.



3. Progressioni orizzontali

In relazione al combinato disposto dell'art. 9, comma 1, e dell'art. 9, comma 21, ultimo periodo, del D.L. n. 78 del 31.5.2010, convertito in L. 122/2010, per il triennio 2011 - 2012 - 2013 non verranno realizzate progressioni orizzontali e le risorse residue così realizzate del fondo riservato alle progressioni (ammontante a € 223.590,91) verranno distribuite al personale in termini di produttività individuale ovvero mediante altri istituti prestabiliti dalla contrattazione.

A conclusione del suddetto triennio, qualora la norma lo consenta, le progressioni orizzontali ricominceranno ad essere realizzate sulla base del nuovo sistema di valutazione del personale dipendente e delle Posizioni organizzative e di alta professionalità.

4. Clausola di rinvio e validità e clausola di salvaguardia

Il presente CCDI, conserva la sua efficacia fino alla stipulazione del successivo contratto decentrato integrativo, fatta salva l'eventuale incompatibilità delle sue disposizioni con le disposizioni sopravvenute del CCNL, con gli strumenti di programmazione finanziaria degli esercizi successivi e con gli eventuali vincoli normativi in materia.

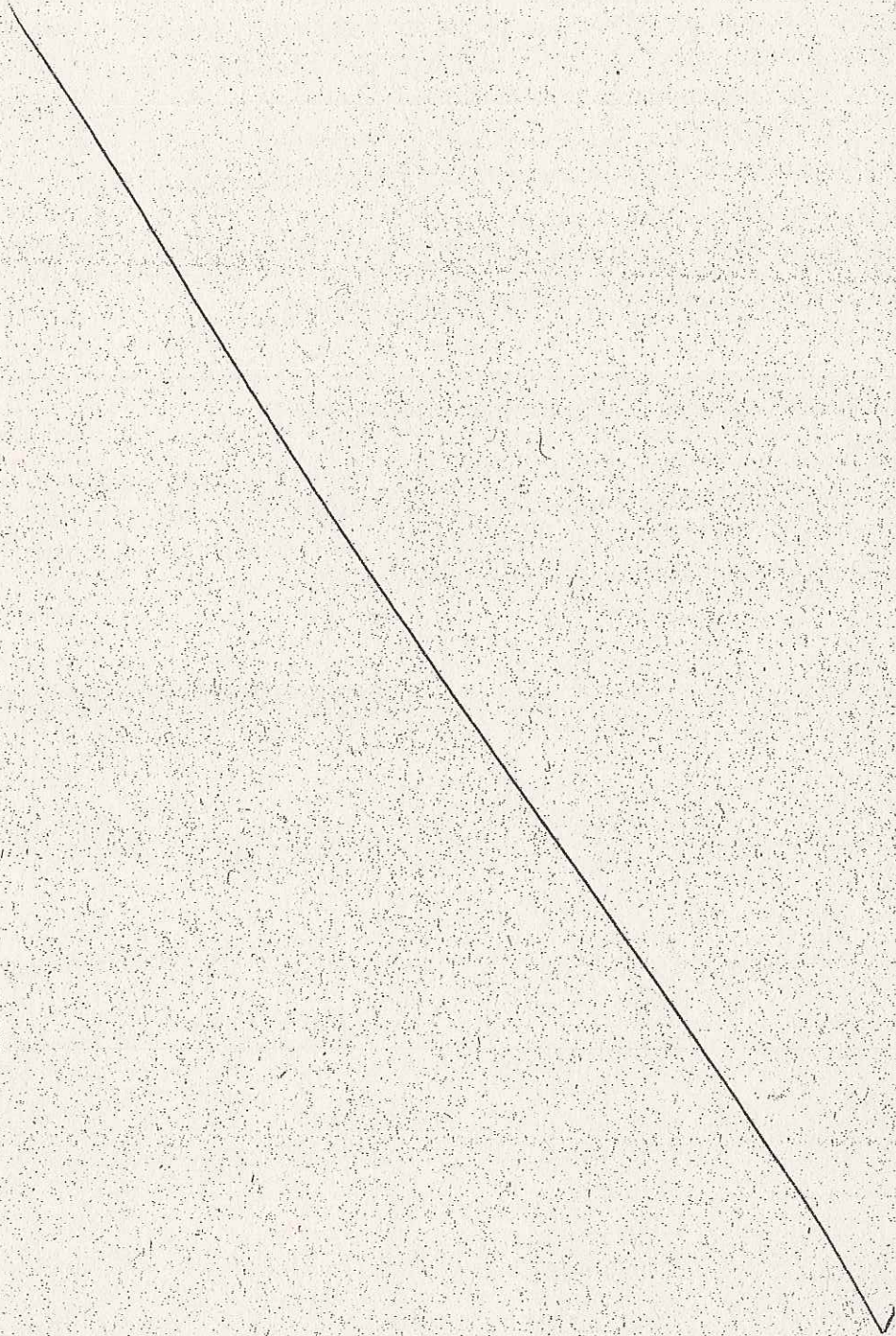
Per l'Amministrazione

Mira, 17 ottobre 2011

Per le rappresentanze sindacali

CGIL FP
CISL FP:

VIL-FPL





Sistema di valutazione della performance del personale (categorie)

1. Oggetto della Valutazione

Costituiscono oggetto di valutazione:

- i risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi assegnati
- i comportamenti organizzativi

2. Gli obiettivi

Il dipendente è valutato in base al raggiungimento di obiettivi assegnati dal Dirigente, in accordo con il Responsabile (incaricato di Posizione organizzativa o di Alta professionalità)

Gli obiettivi possono essere individuali ovvero anche di gruppo di lavoro (servizio, ufficio, squadra ecc.) e sono assegnati di norma all'inizio dell'anno (obiettivi strategici e/o di gestione, individuati preferibilmente tra quelli indicati nei documenti di programmazione, PEG e PDO).

Gli obiettivi oggetto della valutazione vanno da un minimo di uno a un massimo di cinque.

Ciascun obiettivo deve essere misurabile da indicatori, quantitativi, qualitativi e/o temporali, i quali devono essere significativi, verificabili e confrontabili

A ciascun obiettivo è attribuito dal Dirigente un peso in relazione alla sua rilevanza per il settore.

Il peso di ciascun obiettivo è graduato da 1 a 5 in base alla seguente griglia:

- 1-2 obiettivo gestionale
- 3 obiettivo di sviluppo gestionale
- 4-5 obiettivo strategico

Uno stesso obiettivo, qualora richieda un impegno di più servizi o di tutto il settore, può essere assegnato anche a più di un gruppo di lavoro: in questo caso il peso dell'obiettivo sarà il medesimo per ogni gruppo interessato e analogamente il grado di raggiungimento finale.

3. I comportamenti organizzativi

Il dipendente è valutato inoltre sulla base dei comportamenti organizzativi, e in particolare sui seguenti fattori (descritti analiticamente nella scheda in allegato):

- 1) Affidabilità e autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati
- 2) Competenze tecniche e operative
- 3) Orientamento all'utenza
- 4) Capacità di relazione
- 5) Flessibilità e adattamento al contesto organizzativo
- 6) Orientamento all'efficienza e all'innovazione



I fattori di valutazione sono riferiti a tutte le categorie e profili – la cui applicazione dovrà tener conto da del differente orizzonte di mansioni –, ed hanno un peso identico.

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci gradi, da 1 ad 10 (sei fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 60 punti) in base alla seguente griglia:

| | |
|------|------------------------------------|
| 1-2 | Non adeguato |
| 3-4 | Non sufficientemente adeguato |
| 5-6 | Sostanzialmente adeguato |
| 7-8 | Pienamente adeguato |
| 9-10 | Eccellente (supera le aspettative) |

Per una valutazione più efficace dal punto di vista dello sviluppo professionale ed organizzativo è sempre auspicabile che per ogni fattore vi sia una motivazione che giustifichi il punteggio attribuito. Nel caso di valutazione negativa è obbligatorio motivare l'attribuzione di detto punteggio.

4. La scheda di valutazione

La valutazione avverrà mediante la compilazione di apposita scheda riservata al personale (di seguito in allegato).

Va in ogni caso ribadito che la scheda di valutazione è uno strumento fondamentale per esplicitare e comunicare in modo trasparente la valutazione effettuata dal valutatore, ma non sostituisce i necessari momenti di confronto anche informali e anche al di fuori delle scadenze previste.

La scheda è composta da due parti:

- Parte A – Obiettivi assegnati (in numero massimo di 5)
- Parte B – Comportamenti organizzativi

5. Gli attori della valutazione

Gli attori coinvolti nel percorso di valutazione sono:

- il Dirigente è il soggetto valutatore di ultima istanza, su proposta del responsabile (incaricato di P.O. o di A.P.) se nominato
- Il responsabile è coinvolto in quanto soggetto proponente la valutazione e come collaboratore del Dirigente nella gestione delle fasi della valutazione dei collaboratori
- la Giunta interviene nel processo di valutazione come organo deputato all'approvazione del sistema e dei criteri di valutazione delle prestazioni del personale nonché dei criteri per l'erogazione delle risorse destinate alla remunerazione della performance individuale o di gruppo, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali vigente nel tempo
- l'OIV rappresenta l'attore tecnico della valutazione che interviene nella fase di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi nonché nella fase della eventuale conciliazione
- il dipendente valutato



6. Le fasi della valutazione

Il processo della valutazione si svolge attraverso una serie di fasi:

- fase di assegnazione degli obiettivi
 - il Dirigente interessato assegna la dipendente gli obiettivi (individuali e/o di gruppo) e ne determina il relativo peso, che corrisponde al punteggio massimo in caso di completa realizzazione, nonché indica i comportamenti attesi in termini di aspettative di miglioramento
- fase di controllo
 - il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dall'OIV in base ai riscontri forniti dal controllo di gestione che ne dà riscontro al dirigente interessato
 - il Dirigente, su proposta del Responsabile se nominato, esprime la valutazione intermedia e la comunica, direttamente ovvero tramite il Responsabile, al dipendente interessato in apposito colloquio intermedio
- fase di valutazione
 - il grado di raggiungimento finale degli obiettivi è valutato dall'OIV in base ai riscontri forniti dal controllo di gestione che ne dà riscontro al dirigente interessato
 - il Dirigente, su proposta del Responsabile se nominato, esprime la valutazione finale e la comunica, in collaborazione con il Responsabile, al dipendente interessato in apposito colloquio finale
 - il Dirigente dà comunicazione al Direttore Generale degli esiti della valutazione finale del personale
- fase di conciliazione (eventuale)
 - Il dipendente, nel caso ritenga sostanzialmente non condivisibile la valutazione, può chiedere, entro 7 giorni dal colloquio finale, l'audizione da parte dell'OIV che lo sente entro 15 giorni dalla richiesta insieme al Dirigente interessato; al termine dell'incontro l'OIV formula un parere al dirigente stesso, il quale entro i successivi 7 giorni, sentito il Responsabile se nominato, si esprime sulla conferma o sulla modifica della valutazione finale

7. I tempi della valutazione

Il processo di valutazione si articola nella seguente sequenza temporale (da considerare con necessari elementi di flessibilità in relazione alle contingenze della programmazione):

| | |
|---|---|
| Entro un mese dall'approvazione del bilancio preventivo | <ul style="list-style-type: none">▪ (Eventuale) Rideterminazione della percentuale di risorse finalizzate a obiettivi e di quelle finalizzate ai comportamenti organizzativi (Giunta)▪ Colloquio di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti (Dirigente/Responsabile e dipendente) |
| Entro il mese di luglio (e comunque entro il mese di settembre in caso di ritardo nell'approvazione del bilancio) | <ul style="list-style-type: none">▪ Misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi (OIV)▪ Valutazione intermedia (Dirigente su proposta del Responsabile)▪ Colloquio di verifica intermedia (Dirigente/Responsabile e dipendente) |
| Entro il mese di marzo dell'anno successivo | <ul style="list-style-type: none">▪ Misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi (OIV) |



| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Valutazione finale (Dirigente su proposta del Responsabile)▪ Colloquio di valutazione finale (Dirigente/Responsabile e dipendente) |
| Entro il mese di aprile dell'anno successivo | <ul style="list-style-type: none">▪ Determinazione dei compensi alla performance individuale ed erogazione |

8. Autovalutazione sul comportamento organizzativo

Dal secondo anno di applicazione del sistema potrà essere sperimentata anche la pratica dell'autovalutazione.

L'autovalutazione è finalizzata a verificare la percezione del dipendente in riferimento ai propri margini di miglioramento nel comportamento organizzativo, utile per indurre consapevolezza di quali fattori vadano corretti e per avviare un efficace processo di miglioramento dei comportamenti.

Il Dirigente, in accordo con l'incaricato di P.O. o A.P. se nominato, sarà data pertanto la facoltà di far sperimentare ai collaboratori la modalità dell'autovalutazione sui comportamenti organizzativi (in riferimento ai relativi fattori indicati nella scheda di valutazione).

Tale autovalutazione sarà sviluppata tramite la compilazione della scheda di valutazione.

Oltre all'aspetto sui comportamenti organizzativi in tale attività di autovalutazione potranno essere evidenziate osservazioni sul raggiungimento degli obiettivi in riferimento alle principali cause di scostamento tra previsioni e risultati, alle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi e alle innovazioni apportate nei processi di lavoro e nei servizi erogati o realizzati.

9. Dalla valutazione alla determinazione dei compensi alla performance individuale

La valutazione della performance individuale è collegata a specifici premi e incentivi, disciplinati nel rispetto delle norme del D.Lgs. 150/2010 applicabili agli enti locali, delle disposizioni del CCNL in materia e nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali vigente nel tempo.

Oltre agli eventuali altri strumenti previsti da norme di legge e dalle disposizioni contrattuali per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, in ogni caso la valutazione è collegata a specifici compensi per la produttività individuale.

Le risorse per la produttività individuale saranno ripartite in budget di settore, in relazione al numero dei dipendenti a tempo indeterminato e a tempo determinato assegnati (tenendo conto dell'articolazione e della durata del rapporto) all'1 gennaio dell'anno di riferimento.

Il budget di settore così determinato è a sua volta percentualmente suddiviso in funzione delle due componenti della valutazione, cioè i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e i comportamenti organizzativi.

In prima applicazione le risorse saranno così ripartite:

- 85% del budget di settore da attribuire ai comportamenti organizzativi
- 15% del budget di settore da attribuire agli obiettivi operativi e strategici assegnati

All'inizio di ciascun esercizio, comunque prima dei colloqui iniziali per l'assegnazione degli obiettivi individuali o di gruppo, la Giunta avrà facoltà di modificare la suddetta proporzione nella distribuzione delle risorse.



10. Determinazione dei compensi per la produttività individuale

Il compenso per la produttività individuale sarà calcolato secondo le seguenti formule (di seguito alcuni esempi applicativi).

▪ Compenso per obiettivi

$$C_o = P_o * V_o$$

cioè

Compenso individuale (C_o) = Totale punti individuali effettivi (P_o) * Valore teorico per ogni punto (V_o)

dove

$$V_o = B_o / T p_o$$

cioè

$$V_o = \frac{\text{Quota budget di settore riferita agli obiettivi } (B_o)}{\text{Totale punti assegnati con raggiungimento 100\% obiettivi } (T p_o)}$$

▪ Compenso per comportamenti organizzativi

$$C_c = P_c * V_c$$

cioè

Compenso individuale (C_c) = Totale punti individuali (P_c) * Valore teorico per ogni punto (V_c)

dove

$$V_c = B_c / T p_c$$

cioè

$$V_c = \frac{\text{Quota budget di settore riferita ai comportamenti organizzativi } (B_c)}{\text{Totale punti individuali per comportamenti organizzativi } (T p_c)}$$

▪ Compenso complessivo

Quindi il compenso per la produttività individuale complessivo si ottiene dalla seguente formula:

$$C = C_o + C_c = (P_o * B_o / T p_o) + (P_c * B_c / T p_c)$$

cioè

il compenso collegato agli obiettivi più quello legato ai comportamenti organizzativi

11. Periodo minimo oggetto di valutazione e parametrizzazione al servizio effettivo

Il periodo minimo che rende ragionevolmente possibile la valutazione, sia per quanto riguarda i comportamenti organizzativi che per i risultati conseguiti, viene stabilito in 60 giorni di effettivo servizio.

Pertanto per periodi di tempo inferiori a 60 giorni di effettivo servizio nell'arco dell'esercizio oggetto di valutazione non si procede alla valutazione individuale e conseguentemente non si dà luogo ad alcun compenso per la produttività individuale.



Per i rapporti instaurati o cessati in corso d'anno, o comunque in relazione a periodi di sospensione del servizio (aspettativa, malattia, infortunio, ecc.), purché siano verificate le condizioni essenziali per la valutazione (assegnazione degli obiettivi e servizio effettivo non inferiore a 60 giorni) si potrà procedere a valutazione secondo la presente metodologia e alla eventuale attribuzione dei compensi per la produttività individuale, ma è consigliato l'attribuzione di detti compensi per la quota collegata ai comportamenti organizzativi in misura ridotta di 1/12 ogni 30 giorni di assenza dal servizio (in frazioni di 15 giorni continuativi), mentre per la quota collegata agli obiettivi è opportuno che non vi sia alcun riproporzionamento per rafforzare la tensione al risultato.

Analogamente, è opportuno che il compenso per la produttività individuale collegato ai comportamenti organizzativi sia proporzionalmente riparametrato anche nel caso di rapporti di lavoro a tempo parziale.

12. Riduzioni per compensi speciali (eventuale)

Il presente metodo consente di applicare una compensazione in relazione agli incentivi speciali, previsti da specifiche disposizioni legislative o contrattuali (ad esempio progettazione, condoni ecc.) percepiti dai dipendenti secondo le regole in esse stabilite, in fase di determinazione e liquidazione dei compensi individuali.

13. Risorse non utilizzate

Il metodo di calcolo prevede che le risorse finalizzate ai comportamenti organizzativi siano interamente spese nell'esercizio di riferimento, redistribuendo eventuali rimanenze collegate alla ridotta durata del servizio effettivo o alla ridotta articolazione dell'orario di lavoro.

Invece la quota relativa agli obiettivi con ogni probabilità (al di fuori del caso estremo di obiettivi tutti interamente raggiunti) produce delle rimanenze.

Analogamente l'ipotesi della riduzione per compensi speciali, ovvero il mancato compenso per insufficiente livello di raggiungimento degli obiettivi genera delle risorse non spese.

Le risorse del fondo non spese sono destinate al finanziamento della produttività individuale dell'anno successivo, che si troverà dunque proporzionalmente incrementato.

14. Esempio di determinazione della valutazione e della retribuzione per obiettivi

Il totale massimo dei punti raggiungibili da ciascun dipendente sarà pari alla somma dei valori attribuiti agli obiettivi.

Il valore effettivo del fondo distribuito a ciascun dirigente è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascun obiettivo a seconda della percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo definita dall'OIV.

Nell'esempio che segue, semplificato, è in ogni caso indifferente che si tratti di obiettivi di settore o servizio (cioè affidati a più dipendenti) ovvero obiettivi individuali.



A. Calcolo teorico con raggiungimento del 100% degli obiettivi

| Obiett. | Valore massimo | Peso assegnato | % ragg. obiettivo | Collab. 1 | Collab. 2 | Collab. 3 | Collab. 4 | Collab. 5 | Totale |
|---|----------------|----------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A | 5 | 5 | 100% | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| B | 5 | 4 | 100% | 4 | | | 4 | 4 | |
| C | 5 | 5 | 100% | 5 | 5 | 5 | | | |
| D | 5 | 2 | 100% | 2 | 2 | | | 2 | |
| E | 5 | 1 | 100% | 1 | | 1 | | 1 | |
| Totale max punteggio individuale | | | | 17 | 12 | 11 | 9 | 7 | 56 |
| Importo teorico per obiettivi raggiunti al 100% | | | | € 182,14 | € 128,57 | € 117,86 | € 96,43 | € 75,00 | € 600,00 |
| Importo quota fondo per obiettivi | | | | | | | | | € 600,00, |
| Valore economico teorico per ogni punto | | | | | | | | | € 10,71 |

B. Percentuale di raggiungimento degli obiettivi verificata a posteriori

| Obiettivi | Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo |
|-----------|--|
| A | 50% |
| B | 70% |
| C | 40% |
| D | 100% |
| E | 90% |

C. Calcolo finale

| Obiett. | Val. max | % ragg. obiet. | Val. finale | Collab. 1 | Collab. 2 | Collab. 3 | Collab. 4 | Collab. 5 | Totale |
|---|----------|----------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| A | 5 | 50% | 2,5 | 2,5 | | 2,5 | 2,5 | | |
| B | 4 | 70% | 2,8 | 2,8 | 2,8 | | 2,8 | | |
| C | 5 | 40% | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | |
| D | 2 | 100% | 2 | 2 | 2 | | | 2 | |
| E | 1 | 90% | 0,9 | 0,9 | | 0,9 | | 0,9 | |
| Punti effettivi per dirigente | | | | 10,2 | 6,8 | 5,4 | 5,3 | 4,9 | |
| Importo attribuito per obiettivi raggiunti | | | | € 109,29 | € 72,86 | € 57,86 | € 56,79 | € 52,50 | € 349,29 |
| Importo quota fondo per obiettivi | | | | | | | | | € 600,00 |
| Valore economico teorico per ogni punto | | | | | | | | | € 10,71 |
| Importo del fondo per obiettivi non distribuito | | | | | | | | | € 250,71 |
| Media grado di raggiungimento obiettivi | | | | 60,0% | 56,7% | 49,1% | 58,9% | 70,0% | |



15. Esempio determinazione valutazione per comportamenti organizzativi

| Fattori valutazione | valore max | Collab. 1 | Collab. 2 | Collab. 3 | Collab. 4 | Collab. 5 | Totale |
|--|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 1 | 10 | 10 | 9 | 5 | 7 | 7 | |
| 2 | 10 | 8 | 8 | 5 | 6 | 8 | |
| 3 | 10 | 7 | 8 | 5 | 6 | 9 | |
| 4 | 10 | 8 | 7 | 4 | 5 | 3 | |
| 5 | 10 | 7 | 9 | 8 | 8 | 4 | |
| 6 | 10 | 9 | 7 | 6 | 3 | 2 | |
| Punteggio totale per dirigente | | 49 | 48 | 33 | 35 | 33 | 198 |
| Importo attribuito per comportamenti organizzativi | | € 841,41 | € 824,24 | € 566,67 | € 601,01 | € 566,67 | € 3.400 |
| Importo quota fondo per comportamenti organizzativi | | | | | | | € 3.400 |
| Valore economico attribuito per ogni punto | | | | | | | € 17,17 |

16. Valutazione complessiva e applicazione di altri istituti

Il punteggio complessivo della performance individuale, ai fini della redazione di una graduatoria unica sovrasettoriale ma anche in funzione dell'applicazione di istituti diversi dalla produttività individuale (ad es., per le progressioni orizzontali) si ottiene combinando le due componenti della valutazione (quella sui risultati e quella sui comportamenti organizzativi) secondo lo schema che segue:

- La valutazione per obiettivi vale per il 15% del totale (15 punti su base 100)
- La valutazione sui comportamenti organizzativi consente un punteggio massimo di 60 punti e vale per l'85% del totale (85 punti su base 100)

Per cui è possibile riproporzionare gli esiti finali delle due componenti come segue:

$$(P_o / T p_o * 15) + (P_c / 60 * 85) = P_r$$

dove

P_o = Totale punti individuali effettivi per obiettivi
 $T p_o$ = Totale punti assegnati con raggiungimento 100% obiettivi
 P_c = Totale punti individuali per comportamenti organizzativi
 P_r = Punteggio complessivo riproporzionato su base 100

cioè

Il rapporto (percentuale) tra i punti individuali effettivi per obiettivi (P_o) e i punti assegnati con raggiungimento del 100% degli obiettivi ($T p_o$), rapportato a 15, si somma al rapporto fra i punti individuali per comportamenti organizzativi (P_c) e il punteggio massimo acquisibile per comportamenti organizzativi, rapportato a 85.

Seguendo gli esempi precedenti, l'esito è il seguente:



| | Collab. 1 | Collab. 2 | Collab. 3 | Collab. 4 | Collab. 5 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Media grado raggiungimento obiettivi | 60,0% | 56,7% | 49,1% | 58,9% | 70,0% |
| Media rapportata a 15 (MR _o *15) | 9,0 | 8,5 | 7,4 | 8,8 | 10,5 |
| Valutazione comportamenti organizzativi | 49,0 | 48,0 | 33,0 | 35,0 | 33,0 |
| Valutazione rapportata a 85 (P _c / 60 *85) | 69,4 | 68,0 | 46,8 | 49,6 | 46,8 |
| Punteggio complessivo rapportato a 100 | 78,4 | 76,5 | 54,1 | 58,4 | 57,3 |

Il punteggio complessivo consente anche di identificare aree di valutazione della performance per intervalli di punteggio e di collocarvi la valutazione individuale, secondo lo schema che segue:

| Intervallo di punteggio | Area di valutazione |
|-------------------------|---|
| Da 0 a 19 punti | Performance gravemente insufficiente |
| Da 20 a 39 punti | Performance inadeguata |
| Da 40 a 49 punti | Performance sostanzialmente adeguata |
| Da 50 a 89 punti | Performance buona |
| Da 90 a 100 punti | Performance eccellente (superiore alle aspettative) |

In ogni caso, il compenso individuale non viene attribuito qualora il punteggio conseguito nella valutazione complessiva sia inferiore a 40 punti.



Scheda di valutazione della performance del personale (categorie)

| | |
|----------------|--|
| COGNOME E NOME | |
| SETTORE | |
| SERVIZIO | |
| CATEGORIA | |
| NOTE | |

PARTE A – OBIETTIVI ASSEGNATI

| DESCRIZIONE | PESO | INDICATORI RISULTATO ATTESO | RISULTAT O CONSEGU ITO IN % | TOTALE (PESO X RIS. CONSE GUITO) |
|--|------|--------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| Totale | | | | |
| VALUTAZIONE COMPLESSIVA PARTE A | | | | |

| LEGENDA (PESO) | |
|----------------|----------------------------------|
| 1-2 | Obiettivo di gestione |
| 3 | Obiettivo di sviluppo gestionale |
| 4-5 | Obiettivo strategico |



PARTE B – AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

| COMPETENZE DISTINTIVE | | VALUTAZIONE | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Affidabilità e autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati | Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni del Dirigente o del Responsabile e l'attitudine a eseguire i compiti assegnati in autonomia nel rispetto della scadenze prefissate | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| Competenze tecniche e operative | Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| Orientamento all'utenza | Riguarda la capacità di rapportarsi con gli utenti esterni, la capacità di interpretarne le esigenze e di dare risposte idonee, l'attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| Capacità di relazione | Riguarda la capacità dimostrata di stabilire, mantenere e migliorare i rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| Flessibilità e adattamento al contesto organizzativo | Riguarda la capacità di adattamento al contesto operativo e alle modifiche organizzative e l'attitudine alla flessibilità delle mansioni e delle modalità di lavoro | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| Orientamento all'efficienza e all'innovazione | Riguarda la propensione a proporre e a favorire o accompagnare l'introduzione di innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure, in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| VALUTAZIONE COMPLESSIVA PARTE B (SU 60 PUNTI) | | | | | | | | | | | | |

| LEGENDA | |
|-------------|--|
| 1-2 | Non adeguato al ruolo |
| 3-4 | Non sufficientemente adeguato al ruolo |
| 5-6 | Sostanzialmente adeguato al ruolo |
| 7-8 | Pienamente adeguato al ruolo |
| 9-10 | Eccellente (supera le aspettative del ruolo) |



Colloquio iniziale di individuazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

Osservazioni:

| | |
|--|---|
| Valutazione a cura di: (cognome e nome in stampatello) | Firma del valutato: (per presa visione) |
| Data | Data |
| Firma | Firma |

Colloquio di verifica intermedia

Osservazioni:

| | |
|--|---|
| Valutazione a cura di: (cognome e nome in stampatello) | Firma del valutato: (per presa visione) |
| Data | Data |
| Firma | Firma |



Colloquio finale

Tendenza della prestazione:

- Peggioramento
- Costante
- Miglioramento

Osservazioni:

| | |
|--|---|
| Valutazione a cura di: (cognome e nome in stampatello) | Firma del valutato: (per presa visione) |
| Data | Data |
| Firma | Firma |



Specifiche sulla valutazione dei comportamenti organizzativi

Di seguito, per ognuno dei fattori di valutazione, si riporta una descrizione più analitica per favorire l'interpretazione dei contenuti reali di ogni punto.

1) Affidabilità e autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati

Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni del Dirigente o del Responsabile e l'attitudine a eseguire i compiti assegnati in autonomia nel rispetto della scadenze prefissate.

In particolare tali capacità si dimostrano in modo significativo in relazione allo spirito di iniziativa manifestato dal valutato inteso come capacità di agire nell'ambito delle direttive interpretandole in modo corretto e dando un'impronta personale all'attività. E' comunque da considerarsi positiva la situazione in cui il valutato agisce in modo autonomo e dinamico, mentre non sono da considerarsi come positive situazioni in cui il valutato debba essere sempre guidato e si limiti a svolgere l'ordinaria amministrazione o adotti comportamenti da mero esecutore.

Altri aspetti che determinano la capacità di realizzazione dei risultati sono dati dalla concretezza e dalla capacità di trovare soluzioni ai problemi tecnico-operativi in autonomia, di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile, dalla tempestività, intesa come capacità di agire in relazione al fattore tempo, e dal rispetto delle scadenze.

2) Competenze tecniche

Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.

La valutazione è intesa a misurare il livello di padronanza delle competenze tecniche, delle competenze operative e delle competenze tecnologiche proprie dello specifico ambito lavorativo e delle mansioni assegnate, delle procedure e degli strumenti in dotazione al servizio, nonché del contesto organizzativo in cui il servizio è inserito.

La valutazione misura inoltre le propensioni al miglioramento della propria prestazione e allo sviluppo della propria professionalità mediante la disponibilità ad apprendere, l'aggiornamento e l'autoformazione.

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- interesse allo sviluppo delle proprie competenze;
- capacità di mantenersi aggiornato acquisendo rapidamente le conoscenze che sono necessarie;
- ricerca di occasioni di apprendimento e sviluppo delle proprie competenze, nello svolgimento del lavoro, attraverso l'autoformazione o incontri formativi ad hoc;
- capacità di cercare occasioni di confronto con i colleghi per sviluppare le proprie competenze;
- disponibilità a cogliere le occasioni offerte dal proprio Responsabile per sviluppare le proprie competenze;
- capacità di acquisire nuove conoscenze e competenze, anche non strettamente riferite al proprio ruolo.

3) Orientamento all'utenza

Riguarda la capacità di rapportarsi con gli utenti esterni, la capacità di interpretarne le esigenze e di dare risposte idonee, l'attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni.

La valutazione si incentra sulla capacità di rapportarsi con gli utenti esterni, siano essi singoli cittadini, ovvero altro tipo di interlocutori (rappresentanti di associazioni o imprese, di altre amministrazioni, professionisti, ecc.) in termini di:

- qualità della comunicazione (disponibilità e cordialità, flessibilità e chiarezza della comunicazione, attenzione alla percezione dell'utente e alla sua comprensione)
- capacità di ascolto e di interpretazione delle esigenze dell'utente e tempestività di risposta
- idoneità della risposta (capacità di individuare risposte e soluzioni tali da soddisfare le esigenze dell'utenza anche mediante soluzioni fuori di schemi consolidati)



- attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni (completezza, accuratezza, tempestività, efficienza)

4) Capacità di relazione

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

In particolare è opportuno apprezzare le capacità di mantenere rapporti con i colleghi che siano efficaci in termini di integrazione e interfunzionalità intesa come comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle "competenze esclusive".

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente).

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

E' inoltre rilevante la capacità di gestione dei rapporti con i soggetti esterni cioè la capacità di instaurare efficaci rapporti di lavoro con i soggetti esterni che intervengono in qualità di clienti e/o fornitori sui processi di competenza al fine di ottimizzare i risultati.

Si esprime in particolare come disponibilità e propensione a:

- condividere informazioni, pareri, idee, problemi, far partecipi gli altri delle proprie conoscenze e competenze professionali al fine di incrementare il livello di competenza collettivo
- prestare attenzione all'impatto che le attività di propria competenza possono avere su quelle dei colleghi del proprio ambito lavorativo e/o di altri servizi o settori
- lavorare efficacemente nell'ambito di attività di gruppo e interfunzionali, appoggiando e favorendo l'integrazione fra le diverse persone/uffici coinvolti nei processi di lavoro trasversali al fine di raggiungere i comuni obiettivi dell'Ente
- fornire tempestivamente informazioni, prodotti e/o servizi agli altri colleghi e/o uffici interessati al fine di assicurare l'ottimale funzionamento dei servizi
- cooperare con il proprio responsabile al raggiungimento degli obiettivi di servizio

5) Flessibilità e adattamento al contesto organizzativo

Riguarda la capacità di adattamento al contesto operativo e alle modifiche organizzative e l'attitudine alla flessibilità delle mansioni e delle modalità di lavoro.

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- capacità di comprendere i cambiamenti di contesto e i conseguenti impatti sul proprio lavoro;
- disponibilità ad adeguare le proprie modalità di lavoro ai cambiamenti di contesto;
- disponibilità a svolgere compiti diversi da quelli normalmente assegnati quando necessario per il buon funzionamento del servizio o del settore;
- capacità di imparare rapidamente dall'esperienza, adeguandosi prontamente a nuove situazioni di lavoro e garantendo fin da subito adeguati standard di prestazione;
- capacità di manifestare, anche in maniera esplicita e con i propri colleghi, un approccio favorevole al cambiamento;
- disponibilità, quando necessario, a farsi carico di situazioni di criticità del proprio servizio o settore attivandosi direttamente per la loro gestione e soluzione.

6) Orientamento all'efficienza e all'innovazione



Riguarda la propensione a proporre e a favorire o accompagnare l'introduzione di innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure, in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.

Concerne il grado di coinvolgimento del valutato verso soluzioni organizzative nuove e verso il miglioramento delle prestazioni e dei servizi erogati nonché il suo contributo alla promozione ed all'attuazione di progetti di cambiamento e di innovazione gestionale ed organizzativa.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dall'incaricato nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) ovvero tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il dipendente svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai colleghi come attore principale del cambiamento.

Esempi di comportamenti coerenti con una valutazione positiva:

- capacità di individuare le aree critiche di funzionamento e degli spazi di miglioramento nello svolgimento delle attività del servizio, anche attraverso la ricerca di feed-back;
- capacità di valutare correttamente il livello di prestazione erogato, manifestando attenzione per i bisogni dell'utenza e consapevolezza degli obiettivi istituzionali assegnati al proprio ruolo e al servizio o settore di appartenenza;
- proposta di nuove modalità di lavoro per migliorare le prestazioni del proprio servizio o ufficio;
- disponibilità a confrontarsi con i colleghi per individuare miglioramenti all'organizzazione e gestione dell'attività del servizio;
- disponibilità a collaborare con il Dirigente o il Responsabile per valutare/testare soluzioni innovative o comunque migliorative dal punto di vista organizzativo e gestionale, anche svolgendo attività supplementari;
- capacità di realizzare le soluzioni migliorative individuate/proposte, anche attraverso il coinvolgimento dei colleghi.