



Premio 2001
INSIEME PER
CRESCERE



Regione Emilia-Romagna

***SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE
DIPENDENTE
DEL COMUNE DI RUSSI***

(Concertato con la delegazione sindacale di area il 30/6/2005 ed il 28/12/2006)

Approvato con delibera di Giunta n. 194 del 06/09/2005 e n. 35 del 6/2/2007

Lugo – febbraio 2007

SOMMARIO

Premessa	p. 3
Procedura di valutazione	p. 4
a) Processo valutativo	p. 4
a1) Descrizione del processo valutativo	p. 4
a2) Specificità del processo valutativo	p. 7
b) Contenuti delle conferenze di servizio	p. 10
c) Criteri di cui deve tener conto il valutatore nel momento della valutazione della prestazione	p. 11
Modulistica	p. 12
a) Modulo per attestazione grado di raggiungimento obiettivi del centro di responsabilità	p. 12
b) Riepilogo del centro di responsabilità	p. 12
c) Attestazione consegna schede di valutazione dei dipendenti	p. 13
d) Scheda di valutazione della prestazione individuale dei dipendenti delle categorie A,B,C,D	p. 13
e) Note esplicative delle schede di valutazione	p. 16
f) Definizione dei valori della scala per ciascuna area di valutazione contenuta nella scheda	p. 17

PREMESSA

La realizzazione di un sistema di valutazione della prestazione delle risorse umane riveste una importanza strategica nella gestione per i comuni dell'Associazione della Bassa Romagna. Il suo scopo è di creare le condizioni per incrementare l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei servizi, al fine di fornire prestazioni di qualità ai cittadini utenti.

Per essere efficace il sistema deve collegarsi agli altri meccanismi operativi presenti nella struttura, senza costituire un appesantimento degli adempimenti amministrativi. (Per questa ragione si collega alle procedure del PEG e del controllo di gestione). Deve essere equo e trasparente per far sapere ai lavoratori sulla base di quali parametri saranno valutati, quando e da chi.

Il sistema di valutazione deve mettere in condizione il singolo lavoratore di capire, confrontare, interloquire ed eventualmente ricorrere contro le decisioni dei valutatori; deve essere orientato a favorire la partecipazione dei lavoratori alla formazione ed al conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei servizi e non alla sola erogazione di benefici economici.

La valutazione deve significare osservazione del lavoro e delle sue trasformazioni, lettura delle professionalità e delle competenze previsti nell'ente e in evoluzione, con riferimento ai cambiamenti del modello organizzativo.

La valutazione deve avere ad oggetto le prestazioni ed i risultati, non le caratteristiche delle persone.

Nello svolgere le conferenze di servizio e nell'effettuare i colloqui e le valutazioni, gli incaricati dovranno attenersi a questi principi ed operare per la loro piena applicazione.

I singoli elementi di valutazione riportati nelle schede dovranno essere presi in considerazione con riferimento allo specifico ambito di attività, attribuendo maggior peso a quelli più significativi per le singole aree di intervento ed evitando utilizzi di tipo burocratico.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE

a) Processo valutativo

Anche se non direttamente connesse con il sistema della valutazione della prestazione del personale dipendente, per completezza nell'iter sono state inserite le fasi delle procedure di valutazione degli incaricati sulle posizioni organizzative e del Segretario Generale, ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato.

a1) Descrizione del processo valutativo e dei suoi collegamenti con il sistema di controllo interno

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
	PROGRAMMAZIONE	
Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale e sentiti i rispettivi assessori	Redigono, per ogni struttura, una proposta di PEG , che comprende tra gli altri documenti il PDO (" Piano dettagliato degli obiettivi e degli indicatori "), sul quale si basano: <ul style="list-style-type: none"> - il controllo di gestione; - la valutazione delle "posizioni organizzative" e – di riflesso – del restante personale; - il controllo strategico. 	Novembre-Dicembre (PRIMA DELL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO)
Direttore Generale, sentiti il Sindaco e la Direzione Operativa	Definisce il PEG e in particolare il PDO, da sottoporre alla Giunta. Approva inoltre la proposta di suddivisione del budget complessivo destinato alla produttività , secondo modalità conformi al contratto decentrato: <p>a) una quota minima del 70% del budget è destinato all'incentivazione del personale, inserito nei centri di responsabilità dell'ente, a titolo di compensi di produttività collegati al merito e all'impegno anche individuale per l'attuazione degli obiettivi di PEG.</p> <p>b) una quota massima del 30% del budget complessivo può essere destinata a <i>progetti speciali anche intersettoriali</i> finalizzati a conseguire significativi miglioramenti quali – quantitativi dei servizi, in correlazione alle priorità individuate nell'ambito degli obiettivi assegnati. Ciascun progetto speciale dispone liberamente in ordine alla individuazione dei beneficiari e alla ripartizione del budget.</p> <p><i>Nelle more della definizione del CCDI e dell'importo esatto del fondo di produttività, il budget sub a) può essere distribuito per quote percentuali.</i></p>	Dicembre o nei mesi successivi, tenuto conto del bilancio preventivo in via di predisposizione e del CCDI per il riparto delle risorse
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre i report che compongono il PDO	Dicembre-Gennaio
Nucleo di valutazione (FASE EVENTUALE)	Esprime un parere di congruità metodologica su obiettivi e indicatori, su richiesta del Direttore Generale. Tenuto conto degli obiettivi assegnati e delle modifiche organizzative attuate, il Nucleo procede all'eventuale ripesatura delle "posizioni organizzative", su indicazione del Direttore Generale.	Gennaio-Febbraio
Ufficio Sviluppo del Personale	Redige il provvedimento della Giunta di approvazione del PDO e lo trasmette, dopo la sua approvazione, agli Incaricati di posizione organizzativa	Gennaio-Febbraio

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Giunta	Approva il PDO, su proposta del Direttore Generale.	Gennaio-Febbraio (DOPO L'APPROVAZIONE DEL BILANCIO, CONTESTUALMENTE AL PEG)
Incaricati di posizione organizzativa	Comunicano all'Ufficio Sviluppo del Personale i pesi delle schede di valutazione di ciascun dipendente (<i>oppure confermano quelli dell'anno precedente</i>)	Febbraio-Marzo
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre le schede di valutazione individuale con l'indicazione dei pesi che trasmetterà ad ogni Incaricato di posizione organizzativa di competenza	Marzo-Aprile
Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio preventiva , in cui illustrano ai dipendenti inseriti nei centri di responsabilità i programmi ed i progetti che dovranno realizzare (<i>compresi i progetti speciali</i>), nonché i parametri, ed il relativo peso, su cui saranno valutati. Vengono consegnate le schede di valutazione individuale con i pesi per ogni parametro di valutazione (<i>oppure si dà atto della conferma delle schede precedenti</i>). In accordo con il dipendente si possono stabilire pesi diversi che dovranno essere comunicati all'Ufficio Sviluppo del Personale. Presentano gli obiettivi definiti agli assessori di riferimento.	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente del Comune	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto all'Ufficio Sviluppo del Personale	Marzo-Aprile
	MONITORAGGIO	
Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale e sentiti i rispettivi assessori	Redigono la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30.6 (<i>compresi i progetti speciali</i>)	Luglio-Settembre
Direzione Operativa	Esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Luglio-Settembre
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30/06	Luglio-Settembre
Nucleo di Valutazione	Formula un parere sul report intermedio, con eventuale proposta di rideterminazione di obiettivi e scadenze.	Luglio-Settembre
Ufficio Sviluppo del Personale	Redige il provvedimento della Giunta sullo stato di realizzazione degli obiettivi al 30/06 e, dopo la sua approvazione, lo trasmette agli Incaricati di posizione organizzativa	Luglio-Settembre
Giunta	Su proposta del Direttore Generale, approva il report al 30.6. Eventualmente ridetermina gli obiettivi sulla base delle motivazioni fornite dai responsabili	Luglio-Settembre
Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio intermedia per esaminare i report sulla gestione del primo semestre. La Conferenza esamina in particolare le cause che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi e propone di ritardarli o di sostituirli con altri obiettivi. Presentano lo stato di avanzamento degli obiettivi loro assegnati agli assessori di riferimento.	Luglio-Settembre (Verbale della Conferenza a cura degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente del Comune	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto all'Ufficio Sviluppo del Personale	Luglio-Settembre
	RENDICONTAZIONE	
Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale e sentiti i rispettivi assessori	Redigono la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31.12 (<i>compresi i progetti speciali</i>). Presentano lo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati agli assessori di riferimento.	Gennaio
Direzione Operativa	Esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Gennaio

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/12	Gennaio-Febbraio
Nucleo di valutazione. Per la valutazione del Segretario, il Nucleo è integrato a norma dell'apposito regolamento	<p>Parere sul report finale. Valuta il grado di realizzazione degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità (<i>compresi i progetti speciali</i>), tenendo conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, purché siano motivate.</p> <p>Elabora una proposta di valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - degli incaricati di "posizione organizzativa" - del Segretario <p>secondo quanto previsto dai rispettivi regolamenti. (<i>proposte da inviare ai responsabili dei settori/servizi e al Segretario, che possono ricorrere</i>)</p> <p>Fissa la percentuale di realizzazione degli obiettivi anche ai fini della valutazione del personale in generale: se inferiore al 70% tutto il centro di responsabilità perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo; mentre per risultati percentualmente superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, in proporzione ai risultati raggiunti.</p> <p>Nel decidere la decurtazione dei budget il Nucleo non tiene conto degli obiettivi la cui mancata realizzazione sia imputabile unicamente al responsabile del centro di responsabilità.</p> <p>Le quote economizzate di budget in caso di mancato raggiungimento di risultati costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo ex art. 15 CCNL dell'anno successivo.</p> <p>Infine, il Nucleo certifica i risparmi effettivamente conseguiti ai sensi dell'art. 15, comma 5, CCNL 1.4.99.</p>	Gennaio-Febbraio (EVENTUALMENTE STESSA RIUNIONE sub Programmazione)
Ufficio Sviluppo del Personale	Redige il verbale del Nucleo di Valutazione, predisporre lo schema di delibera di Giunta di presa d'atto dello stato di realizzazione degli obiettivi al 31/12, trasmette il report alla Giunta e, dopo la sua approvazione, agli Incaricati di posizione organizzativa	Gennaio-Febbraio
Giunta	Su proposta del Direttore Generale, approva il report al 31.12 e ne tiene conto per il PEG dell'anno successivo	Gennaio-Febbraio
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre le schede di valutazione individuale sulla base dei cambiamenti intervenuti in corso d'anno e tenuto conto delle disposizioni del contratto decentrato integrativo sulla produttività, invia le schede agli incaricati di posizione organizzativa di competenza. Predisporre il ricalcolo del budget a consuntivo sulla base delle informazioni a fine anno.	Marzo
Referente del Comune	Invia all'Ufficio Sviluppo del Personale le assenze dei dipendenti	Marzo
Incaricati di posizione organizzativa	Forniscono all'ufficio Sviluppo del Personale le valutazioni per ciascun dipendente in malacopia.	Marzo
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre le schede di valutazione individuale per i dipendenti con l'indicazione delle valutazioni	Marzo
Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio conclusiva per valutare i risultati raggiunti dal centro di responsabilità. A margine della riunione, consegnano ai singoli dipendenti la relativa scheda individuale, durante un colloquio in cui si esaminerà, alla luce anche di quanto detto per il gruppo, la prestazione di ciascun dipendente relativa all'anno di riferimento	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente del Comune	Raccoglie i verbali firmati dall'incaricato di posizione organizzativa. Raccoglie inoltre l'elenco delle firme dei dipendenti per ricevuta delle schede di valutazione individuale. Invia il tutto all'Ufficio Sviluppo del Personale.	Marzo-Aprile

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Dipendenti	Presentano eventuali ricorsi contro la valutazione ricevuta entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, al Direttore Generale, inviandoli per l'istruttoria all'Ufficio Sviluppo del Personale, eventualmente chiedendo un colloquio per rappresentare le ragioni del ricorso.	Marzo-Aprile
Ufficio Sviluppo del Personale	Fa l'istruttoria sui ricorsi eventualmente presentati	Marzo-Aprile
Direzione Operativa	Esprime il parere sui ricorsi presentati	Marzo-Aprile
Direttore Generale	Tenuto conto del parere della Direzione Operativa e di quanto emerso nell'eventuale colloquio con il ricorrente, decide sul ricorso. La decisione è impugnabile con le procedure previste in materia di contenzioso del lavoro.	Aprile
Ufficio Amministrazione del personale e Ufficio Sviluppo del Personale	Definiscono gli importi individuali di produttività, calcolati secondo i criteri definiti nel contratto decentrato integrativo e li liquidano. La liquidazione della quota relativa ai <i>progetti speciali</i> è effettuata secondo i criteri di riparto indicati nei singoli progetti.	Aprile-Maggio
Direttore Generale	Fornisce alla RSU una sintetica relazione sui risultati della valutazione individuale, con i dati estremi e medi relativi all'applicazione di questo istituto	Maggio-Giugno
Direttore Generale	Atto di erogazione indennità risultato agli incaricati di "posizione organizzativa"	Maggio-Giugno
Sindaco	Decreto di erogazione indennità risultato al Segretario	Maggio-Giugno

a2) Specificità del processo valutativo

a2.1) Determinazione fondo per la produttività da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG

Il riferimento per l'attività aggiuntiva cui è destinata l'incentivazione è il centro di responsabilità, composto da uno o più centri di costo. A detto centro sono assegnati nell'ambito del PEG obiettivi, in particolare di miglioramento e sviluppo e risorse per realizzarli.

Ad ogni centro di responsabilità destinatario di obiettivi di miglioramento e sviluppo è assegnato un budget per l'incentivazione. In relazione agli obiettivi assegnati, il budget di un centro di responsabilità può essere suddiviso in sottogruppi, oppure più centri di responsabilità possono condividere un unico budget.

Per la costruzione di questo budget si tiene conto del numero e della categoria dei dipendenti. Il peso dei parametri di categoria è stato definito nella contrattazione integrativa di ente come segue:

- 1) dipendenti di categoria B con peso 130;
- 2) dipendenti di categoria C con peso 150;
- 3) dipendenti di categoria D con peso 170.

Se in corso d'anno un dipendente viene trasferito in un altro centro di responsabilità, la sua quota di produttività viene inserita nel budget destinato al servizio dove proporzionalmente è rimasto più tempo. In questo caso, prima di effettuare la valutazione della prestazione, il valutatore acquisirà il parere degli altri responsabili dei centri di responsabilità in cui il dipendente ha lavorato nel corso dell'anno.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

a2.2) Rideterminazione fondo per la produttività da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di controllo di gestione vigente nell'ente, consentano di individuare la percentuale dell'importo di produttività assegnabile al personale addetto.

In questo modo si effettua una prima valutazione quali - quantitativa sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non dirigenti e non incaricati sulle posizioni organizzative inseriti nel centro di responsabilità.

Per risultati del centro percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, in proporzione ai risultati raggiunti.

Il Nucleo di Valutazione nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili.

Il Nucleo di Valutazione può certificare che all'interno del centro di responsabilità, soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del centro di responsabilità viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al gruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del centro di responsabilità e delle sue cause il Nucleo di Valutazione riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

Le quote economizzate di budget costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

a2.3) Modalità di erogazione degli incentivi individuali da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG

I budget individuali vengono sommati e costituiscono l'importo del centro di responsabilità da ripartirsi in relazione alle valutazioni riportate come segue. La valutazione finale viene ponderata con i seguenti coefficienti assegnati ai punteggi ottenuti: 1) Fascia a: fino a 240 punti = coefficiente 1; 2) Fascia b: da > 240 a 380 punti = coefficiente 2; 3) Fascia c: da > 380 a 400 punti = coefficiente 3. *In alternativa, qualora venga previsto nel contratto integrativo dell'ente relativo al 2007: conferma dell'attuale sistema di valutazione della prestazione individuale, con le seguenti fasce: 1) Fascia a: fino a 280 punti = coefficiente 1; 2) Fascia b: da 281 a 320 punti = coefficiente 2; 3) Fascia c: da 321 a 360 punti = coefficiente 3; 4) Fascia d: da 361 a 400 punti = coefficiente 4. In questo caso con la produttività individuale si distribuiranno il 60% delle risorse. Il residuo 40% sarà ripartito attraverso la reintroduzione della produttività collettiva secondo le modalità vigenti fino al 2005.*

Il risultato ottenuto dalle varie operazioni viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno. Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 10 giorni. Sono escluse le assenze per attività sindacali, per maternità obbligatoria, per infortunio sul lavoro e per le malattie professionali. Quando le assenze per attività sindacale, per maternità obbligatoria, per infortunio sul lavoro o per

malattia professionale si protraggono per l'intero anno, al dipendente interessato si attribuisce una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica della categoria di appartenenza. Le economie per le assenze vengono distribuite fino ad esaurimento al gruppo facente parte del centro di responsabilità.

L'importo del budget del centro viene prima diviso per la somma delle valutazioni ponderate assegnate ai suoi componenti, poi moltiplicato per la cifra risultato della valutazione ponderata con la presenza per ciascun dipendente e parametrata con la categoria di appartenenza.

Quando il centro di responsabilità è composto da un solo dipendente la decurtazione del budget in relazione alla valutazione ed alla presenza in servizio determina un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

a2.4) Norme di garanzia e procedurali

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di effettuare un ricorso sulla valutazione della prestazione individuale, chiedendo eventualmente un colloquio con il Direttore Generale.

Detto ricorso va inviato, entro 10 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione, al Direttore Generale, il quale decide il ricorso sentito il parere della Direzione Operativa, tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione del PEG e del controllo di gestione, utilizzando la modulistica fornita ai capi dei centri di responsabilità. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, comporta la non erogazione dell'indennità di risultato.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni inadeguate, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione.

Qualora uno o più dipendenti risultino assenti ad una conferenza di servizio, il valutatore li convocherà, insieme o singolarmente, comunicando loro, obiettivi di gruppo e individuali, risultati attesi e pesi dei fattori di valutazione.

Una volta concluso il processo di valutazione della prestazione individuale i dipendenti e la RSU potranno chiedere al Servizio Sviluppo del Personale di conoscere la media delle valutazioni riportate nel loro centro di responsabilità e la media di ente.

a2.5) Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati ad altre amministrazioni pubbliche

Ai dipendenti comandati ad altre pubbliche amministrazioni, ma percepenti la produttività dall'ente di appartenenza, si applicano le seguenti disposizioni:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a se stante;
- 2) Per quanto attiene la valutazione, la Direzione Operativa gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica della categoria di appartenenza del dipendente.

a2.6) Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati ad uffici associati dell'Associazione Intercomunale della Bassa Romagna

La valutazione del personale comandato presso gli uffici associati per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% – è questo il caso, tra gli altri, degli addetti ai front office negli enti – sarà fatta dai loro superiori gerarchici presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'Ufficio associato presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso gli uffici associati in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di questo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando sia la scheda del comune sede dell'ufficio associato, sia quella del comune di appartenenza, se diversa, al fine di disporre di strumenti uniformi per l'applicazione degli istituti contrattuali. Tuttavia, poiché le risorse per retribuire le persone sono nel fondo ex art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dei comuni, le procedure ed i tempi di valutazione da osservarsi saranno invece quelle dei singoli enti nel cui organico sono inseriti i dipendenti. Pertanto gli enti inseriranno nei suddetti fondi le risorse per l'erogazione degli incentivi collegati alla valutazione della prestazione dei dipendenti comandati anche a tempo parziale presso uno dei comuni sede della gestione associata.

I ricorsi contro la valutazione del responsabile dell'ufficio associato vanno indirizzati al Direttore generale dell'ente di appartenenza del dipendente.

a2.7) Norme finali

Il presente sistema entra in vigore dalla gestione 2007. Eventuali sue anticipazioni al 2006 delle ulteriori modifiche dovranno essere inserite nei contratti integrativi relativi a quell'anno.

Il sistema sarà sottoposto a verifica nel corso dell'anno 2008, per una sua eventuale modifica, tenuto conto anche dell'evoluzione del contratto nazionale di lavoro.

b) Contenuti delle Conferenze di Servizio

Le conferenze di servizio devono trattare le questioni sotto elencate:

1. Preventiva

- Illustrazione obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità;
- Riparto degli obiettivi tra i componenti del gruppo;
- Indicazione dei parametri di valutazione e dei relativi pesi con collegamento al piano degli obiettivi;
- Illustrazione procedura di valutazione, con tempi di consegna delle schede di valutazione individuale, modalità di ricorso.

2. Intermedia

- Esame dei risultati di metà gestione in relazione agli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità;
- Eventuale redistribuzione degli obiettivi tra i componenti del gruppo.

3. Consuntiva

- Esame di risultati finali relativi agli obiettivi assegnati al Centro di responsabilità;
- Commenti sul risultato del gruppo.

Delle tre conferenze di servizio dovrà essere redatto un sintetico verbale firmato dal responsabile.

c) Criteri di cui deve tenere conto il valutatore nel momento della valutazione della prestazione

I criteri sono rappresentati ai valutati nelle conferenze di servizio di inizio gestione e nel colloquio di valutazione.

1. Uno dei valori fondamentali che deve indirizzare il comportamento di ciascun operatore è l'orientamento all'utenza.
2. Tale orientamento si concretizza in un duplice aspetto: quello dei rapporti diretti con l'utente esterno e quello dei rapporti con il cliente interno.
3. Rispetto al rapporto diretto con il cliente esterno sono da promuovere e sviluppare tutti i comportamenti tesi ad una facile reperibilità, all'ascolto e alla risposta risolutiva per l'utente, e all'assunzione di responsabilità rispetto al servizio finale da erogare.
4. Rispetto al rapporto con il cliente interno sono da valutare positivamente tutti quei comportamenti che vanno verso un modo di lavorare integrato dentro e fra settori. Per conseguire questo obiettivo si valuterà l'ascolto reciproco e l'assunzione di responsabilità per il servizio finale da erogare.
5. L'integrazione interna ai singoli settori, uffici e servizi favorisce uno sviluppo delle competenze che sarà attuato mediante un arricchimento e allargamento del ruolo e l'erogazione di un servizio migliore.
6. L'integrazione fra settori permette di confezionare fasi del servizio più adeguate alle esigenze del proprio cliente interno con risparmio di tempo e migliore qualità.

MODULISTICA

a) Modulo per attestazione obiettivi del centro di responsabilità

CENTRO DI RESPONSABILITA': _____

RESPONSABILE: _____

Data conferenza di servizio preventiva _____

Data conferenza di servizio di metà gestione _____

Data conferenza di servizio consuntiva _____

IMPORTO DI PRODUTTIVITA' ASSEGNATO € _____

PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE DEI RISULTATI: _____

IMPORTO DI PRODUTTIVITA' RIDETERMINATO A SEGUITO DELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI: € _____

MOTIVAZIONI: _____

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

b) Riepilogo dei risultati dei risultati dei centri di responsabilità

NR.	CENTRO DI RESPONSABILITA'	COGNOME E NOME DEL RESPONS.	DATA CONFERENZA SERVIZIO PREV.	DATA CONFERENZA SERVIZIO INTERM.	DATA CONFERENZA SERVIZIO CONSUNT.	BUDGETS ASSEGN.	% REALIZZAZ. RISULTATI	IMPORTO DI PRODUTT. RIDETERM.

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE

I MEMBRI

_____, _____

c) Attestazione consegna schede di valutazione dei dipendenti

AREA / SETTORE / SERVIZIO

ANNO

N.	CAT.	COGNOME E NOME	DATA CONSEGNA	FIRMA

d) Scheda di valutazione della prestazione individuale dei dipendenti delle categorie A - B - C - D

COMUNE DI RUSSI
(Provincia di Ravenna)

(GESTIONE ANNO ____)

AREA / SETTORE / SERVIZIO:

COGNOME E NOME **CAT.**

Profilo

A) COMPETENZA TECNICA:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 40%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Conoscenza tecnica			
Capacità tecnico- operative			
TOTALI PARZIALI			

DEFINIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE:

Conoscenza tecnica: insieme delle cognizioni possedute in relazione alla propria attività per conseguire gli obiettivi della struttura. Conoscenza dei propri clienti specifici e consapevolezza del contesto, in funzione del servizio per il quale la sua attività si svolge. Attenzione all'aggiornamento permanente.

Capacità tecnico-operative: "saper fare"; applicazione delle conoscenze possedute per l'efficacia, l'efficienza, la qualità e quantità del servizio prodotto.

B) PARTECIPAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 40%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno			
Impegno e collaborazione			
TOTALI PARZIALI			

DEFINIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE:

Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno-esterno (Ricerca di qualità nei rapporti con l'utenza): realizzazione dei risultati del lavoro cui si è preposti con un basso tasso di riciclo, attenzione alla soluzione di problemi di secondo livello, contributo al miglioramento continuo delle procedure di lavoro per l'ottimizzazione dei tempi e della qualità finalizzati alla soddisfazione dell'utenza nel contatto con l'Ente.

Impegno e collaborazione: fare e dare il massimo nell'unità di tempo con continuità e precisione, mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. Capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro interni ed esterni alla struttura di appartenenza e a progetti anche intersettoriali; integrazione con gli altri ed attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni.

C) CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 40%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione			
Responsabilità, autonomia e capacità di autocontrollo operativo			
TOTALI PARZIALI			

Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione: porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli, con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio, volto ad adeguare le capacità operative.

Responsabilità, autonomia e capacità di autocontrollo: essere in grado di valutare le conseguenze del proprio operare rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione. Capacità di integrarsi con il gruppo di lavoro e rapportarsi con gli altri settori; capacità di organizzare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi assegnati, di programmare le fasi del proprio lavoro e di portarlo a termine; capacità di valutare opportunamente le priorità.

VALUTAZIONE GLOBALE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
COMPETENZA TECNICA	
PARTECIPAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALE	
CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE	
TOTALI	

Sentito il parere del Capo Servizio / U.O. / Area / Settore

Il Valutatore _____

DECISIONE FINALE DEL DIRETTORE GENERALE A SEGUITO DELL'EVENTUALE RICORSO

Sentito il parere della Direzione Operativa e tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente

Si conferma la valutazione.

Motivazioni: _____

Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in _____

Motivazioni: _____

IL DIRETTORE GENERALE

VALUTAZIONE DELL'APPORTO NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI PREVISTI NELL'ANNO IN RELAZIONE ALL'EFFETTIVA PRESENZA

La valutazione si effettua ridefinendo il punteggio ottenuto in proporzione, rispetto alla presenza contrattuale prevista per un dipendente a tempo pieno.

PUNTEGGIO OTTENUTO	PRESENZA CONTRATTUALE PREVISTA 100%	PRESENZA EFFETTIVA DEL DIPENDENTE %	PRESENZA EFFETTIVA RIDETERMINATA	X PARAMETRO DI CATEGORIA	PUNTEGGIO SU CUI SI EFFETTUA LA LIQUIDAZIONE DEL COMPENSO

e) Note esplicative della scheda di valutazione

Valutazione delle prestazioni	La scheda sarà utilizzata per valutare la prestazione individuale relativa alla mansione svolta concretamente.
AREE da valutare	Le aree da valutare sono tre. Il significato attribuito a ciascuna è specificato attraverso la definizione dei fattori che la compongono.
Peso delle aree	Il peso di ciascuna area può variare a seconda del profilo professionale posseduto dal dipendente, tra i limiti minimo (20%) e massimo (40%).
Numero dei fattori	Il numero dei fattori è stato individuato in due per area; il loro significato è descritto nella scheda
Peso dei fattori	Il peso di ciascun fattore all'interno di ciascuna area può variare sia a seconda del profilo professionale posseduto dal dipendente, sia a seconda degli obiettivi di miglioramento della prestazione fissati per ciascun dipendente.
Valori della scala	Sono stati individuati cinque valori, cui corrispondono cinque espressioni di valutazione:
Valore da 0 a 1,2	Inadeguato
Valore da > 1,2 a 2,4	Sufficiente
Valore da > 2,4 a 3,1	Discreto
Valore da > 3,1 a 3,8	Buono
Valore da > 3,8 a 4	Ottimo

f) **MANUALE DI VALUTAZIONE**. Definizione dei valori della scala per ciascuna area contenuti nella scheda di valutazione. Si precisa che le definizioni sono orientative del giudizio ed hanno l'esclusivo scopo di illustrare alcuni aspetti del comportamento organizzativo oggetto di valutazione

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico-operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno e collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di autocontrollo operativo
INADEGUATO (da 0 a 1,2)	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata
SUFFICIENTE (da > 1,2 a 2,4)	Possiede le conoscenze tecniche elementari necessarie per lo svolgimento dell'attività richiesta	Potrebbe impegnarsi di più nel raggiungimento degli obiettivi	a) Fatica ad ascoltare le richieste b) non si fa sempre carico dei problemi c) tende a sfuggire le relazioni con gli altri d) fornisce risposte non sempre soddisfacenti	a) Qualche volta dimostra lungaggini nei tempi e nell'azione b) preferisce non lavorare in gruppo c) fatica ad utilizzare il contributo degli altri	a) Qualche volta resiste di fronte alle situazioni nuove b) Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare	a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività. b) Fatica a programmare il lavoro

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico - operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di controllo
DISCRETO (da > 2,4 a 3,1)	Possiede discrete conoscenze anche se limitate ad una particolare attività del servizio	Applica le conoscenze in modo autonomo, ma contribuendo solo operativamente al raggiungimento degli obiettivi	a) Qualche volta ascolta in maniera formale b) dà risposte soddisfacenti, anche se limitate c) fornisce la prestazione qualche volta senza rispettare i tempi stabiliti	a) Partecipa ai lavori di gruppo con limitata attenzione alla qualità e alla tempestività delle risposte	Accetta le nuove situazioni nuove con scarso entusiasmo	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico - operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di controllo
BUONO (da > 3,1 a 3,8)	Possiede buone conoscenze legate alla propria attività e una discreta conoscenza di tutte le altre attività del servizio	E' in grado di applicare le conoscenze in modo autonomo, rispettando i tempi e gli standard di qualità stabiliti e definiti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa	a) Ascolta attivamente, facendo domande di verifica b) dà risposte soddisfacenti c) fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa	a) Partecipa attivamente ai lavori di gruppo b) rispetta i tempi e i modi nella risoluzione dei problemi, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa	a) Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove b) si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza c) è capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi	a)E' molto consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico - operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno e collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di controllo
OTTIMO (da > 3,8 a 4)	Possiede conoscenze adeguate ad uno svolgimento eccellente della propria attività e ad uno svolgimento adeguato delle altre attività del settore	E' in grado di applicare in modo autonomo le conoscenze possedute, individuando modalità innovative e migliorative in coerenza con gli obiettivi individuati nel peg	a) + b) del "BUONO" c) interpreta le esigenze anche non espresse d) agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne - esterne	a) + b) dell' "BUONO" c) porta un contributo significativo alla realizzazione degli obiettivi d) ha un'eccellente integrazione con gli altri e) E' in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e degli altri	a) + b) + c) dell' "BUONO" d) porta idee per l'innovazione e) attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri f) attiva la comunicazione interna	a) + b) dell' "BUONO" c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno