

## PREMESSA

La valutazione è un'attività tipicamente umana che, consapevolmente o meno, viene posta in essere quotidianamente, sia nella vita personale che in quella lavorativa.

È ampiamente diffusa la giusta consapevolezza dell'esistenza di una sorta di circolo della valutazione nel quale "tutti valutano tutto e tutti".

L'evoluzione normativa e le esigenze di innovazione hanno introdotto nel sistema di funzionamento degli Enti Locali la necessità della formalizzazione della valutazione.

Il concetto di valutazione formale riguarda sia il complesso della dotazione organica degli enti, sia i singoli soggetti che la compongono (segretario, direttore, dirigenti, posizioni organizzative e restante personale dipendente).

La valutazione riguarda sia il complesso delle azioni poste in essere dalla struttura ed i risultati conseguiti (rispetto a quelli prefigurati e stabiliti), sia i comportamenti e le competenze dei singoli soggetti che vi sono coinvolti, come capacità professionali rispetto ai ruoli ricoperti.

Si tratta di inserire nell'ente un sistema di valutazione che è, tra l'altro, previsto da fonti normative e contrattuali (D. Lgs. n. 165/2001, D.Lgs. 267/2000, contratti collettivi nazionali sia del personale dirigente, sia di quello non dirigente, e da ultimo il contratto collettivo nazionale dei segretari comunali) da applicarsi a tutto il personale in servizio, sia pure con criteri oggettivamente adattati in relazione al tipo di professionalità considerata nei singoli profili di inquadramento professionale.

Il problema che si pone dunque è quello di passare da una valutazione implicita, informale e discrezionale (sempre esistita), ad una valutazione formalizzata e comunicata.

Ciò presuppone e richiede la nascita e la diffusione all'interno della struttura di una cultura e di una prassi gestionale finalizzata al conseguimento di risultati ed obiettivi predeterminati e concordati e che sia correttamente incentrata sulla negoziazione degli obiettivi e sulla misurabilità dei risultati.

Tutto ciò accettando l'idea che **la valutazione formale diventa una modalità del controllo gestionale**, in cui si è coinvolti sia come valutatori (dei collaboratori), sia come valutati (da parte di chi ha affidato il mandato gestionale).

Per essere condiviso ed efficace un sistema di valutazione deve essere:

- ▶ Caratterizzato da elevata trasparenza, con la chiara identificazione di chi si valuta, chi valuta, con quali criteri, quando ed a quale scopo;
- ▶ Comunicato e recepito da tutti gli attori implicati;
- ▶ Fondato su elementi di riscontro il più possibile oggettivi ed apprezzabili sia da chi valuta, sia da chi è valutato.

Può rimanere pure sempre presente ed operante un ambito di componente soggettiva, connessa alla natura intrinseca del processo valutativo, in quanto è difficile ricondurre tutto immediatamente ad una automatica elaborazione di dati oggettivi, pur necessari.

La valutazione costituisce dunque l'esercizio concreto di un ruolo gestionale che è affidato alla responsabilità e alla capacità delle persone che lo interpretano e che ne rispondono, a loro volta mettendosi in gioco da questo punto di vista.

**La valutazione dei dipendenti si rende necessaria ai fini dei passaggi della progressione economica orizzontale e per l'erogazione dei compensi selettivi di merito, individuali e di gruppo.**

I criteri generali del sistema di valutazione sono:

quelli indicati dall'articolo 17 comma 1 CCNL 1.4.1999 per i progetti strumentali e piani di attività pluriennali e dall'articolo 17 comma 2 lettera a) del medesimo contratto, per la produttività di gruppo e individuale, selettiva di merito, in base ai risultati, sulla base dei criteri previsti dal sistema permanente di valutazione, richiesto dall'art. 6 del CCNL 31.3.1999.

Le prestazioni individuali saranno valutate sia in termini di **miglioramenti comportamentali che in base al grado di raggiungimento dei risultati.**

Gli importi non erogati per ciascuna delle tipologie (produttività, progetti piani di attività) vanno a finanziare la medesima tipologia per l'anno successivo.

Il processo valutativo deve sempre prevedere dei colloqui tra valutatore e valutato, che devono esprimersi in una **valutazione iniziale**, non determinante, anche eventualmente negativa, e che coincide con la determinazione degli obiettivi, anche comportamentali; con **un monitoraggio** in itinere; con la **valutazione finale** al termine del periodo di valutazione che deve tradursi in un punteggio.

Il valutatore ed il valutato devono sottoscrivere le schede di valutazione; il valutato può fare osservazioni alla valutazione ricevuta; in caso di non condivisione dell'esito della valutazione finale può richiedere il contraddittorio al Nucleo di valutazione, facendone richiesta in forma scritta e motivata.

In caso di avvio di procedimento disciplinare, la valutazione rimane sospesa sino alla definizione del procedimento medesimo.

Gli eventuali compensi incentivanti devono essere previsti ed accantonati.

Per tutto il personale dipendente il compenso corrisposto sarà rapportato all'effettivo servizio prestato. (tempo parziale – tempo pieno -presenza in servizio).

**CRITERI GENERALI PER LA DISTRIBUZIONE DEL FONDO PER LA PRODUTTIVITÀ'**

Ai fini applicativi, il fondo in argomento, destinato ai dipendenti a tempo indeterminato dell'Ente, si articherà attraverso l'attuazione di più fasi ed in due momenti distinti.

## FASE 1 - CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE QUOTE FONDO DI PRODUTTIVITÀ PER AREA

A) *Determinazione del parametro di differenziazione per categoria che è il seguente:*

- Cat. A 100
- Cat. B 130
- Cat. C 160
- Cat. D 180

Entro un biennio, il parametro di cui al presente punto A) dovrà essere eliminato.

- Determinazione dei punti massimi attribuibili al personale in relazione alla categoria di appartenenza, rapportati alla tipologia del rapporto di lavoro come tempo pieno, tempo parziale ecc. (ore settimanali 18 su 36, 25 su 36, 36 su 36).

B) *Determinazione del valore punto iniziale:*

- Rilevazione all'inizio del percorso valutativo di tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato, con esclusione del personale con qualifica dirigenziale ed incaricato di Posizione organizzativa.
- Determinazione del valore punto iniziale: ottenuto dalla divisione del fondo della produttività collettiva preventivato nell'anno, per il totale dei punteggi assegnati ai dipendenti in base alla categoria ed alla tipologia del rapporto di lavoro.

C) *Determinazione del compenso individuale iniziale teorico per ciascuna Categoria e per Area:*

- Calcolo del compenso della produttività per ciascuna categoria determinato moltiplicando il valore punto iniziale per il punteggio massimo attribuito in base alla categoria di appartenenza ed alla tipologia del rapporto di lavoro. Il valore ottenuto è pari al compenso della produttività iniziale teoricamente spettante ai dipendenti in base alla categoria di appartenenza, al rapporto di lavoro ed ai giorni valutabili. (Si assumono 312 giorni e 260 giorni convenzionali, rispettivamente per i dipendenti il cui lavoro è ripartito su 6 giorni settimanali e 5 giorni settimanali (*vedi allegato n.2, prospetti A – B*).
- Il compenso così determinato è ripartito per il 30% sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e per il 70% sulla valutazione dei comportamenti. A far tempo dal 2006, la ripartizione del compenso sarà effettuata per il 70% sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e per il 30% sulla valutazione dei comportamenti.

## FASE 2 - DETERMINAZIONE DELLA QUOTA EFFETTIVA INDIVIDUALE ASSEGNATA

A) *Determinazione del valore punto effettivo e del compenso individuale teorico aggiornato per ciascuna categoria:*

- Il servizio personale dell'ente procederà a fine anno al calcolo del valore punto effettivo teorico e del premio individuale effettivo teorico ricalcolando le fasi A, B e C precedenti in base all'importo effettivo del fondo nonché ai dipendenti che nel corso dell'anno abbiano maturato/perso il diritto di concorrere al premio della produttività. Qualora l'importo del fondo rimanga invariato, va ricalcolata soltanto la fase C. La eventuale quota non assegnata per assenze confluirà nella costituzione del fondo dell'anno successivo.
- Per il calcolo del valore punto effettivo teorico e del compenso individuale teorico si terrà conto:
  - della tipologia del rapporto di lavoro (tempo pieno o parziale);
  - dell'effettiva presenza in servizio calcolata sui giorni di lavoro nell'anno, diminuiti delle assenze a qualsiasi titolo utilizzate. Non si considera assenza la fruizione del congedo ordinario e delle giornate di riposo ex L. 937/77 ed i recuperi di prestazioni straordinarie.

Ai fini della determinazione del periodo di servizio annuo, sono da tenere in considerazione le seguenti variabili:

- il personale in congedo di maternità (maternità anticipata ed obbligatoria), matura il diritto alla produttività. In tal caso sarà presa in considerazione la valutazione dell'anno immediatamente precedente l'anno di riferimento;
- il personale neo assunto, durante il periodo di prova, non matura il diritto a percepire la produttività individuale.

A tal fine si precisa che per tale personale, durante il periodo di prova, non verrà compilata alcuna scheda ai fini della valutazione della produttività; a cura del Responsabile dovrà comunque essere compilata una scheda di valutazione sull'esito del periodo di prova. Questa costituirà, se positiva, la valutazione iniziale del dipendente; superato positivamente il periodo di prova verrà compilata la scheda di valutazione ed il compenso relativo verrà rapportato in proporzione ai mesi valutabili escluso il periodo di prova.

B) *Determinazione del punteggio individuale e della quota effettiva del compenso produttività spettante a ciascun dipendente:*

Al fine di quantificare la quota spettante a ciascun Dipendente, il Valutatore dovrà determinare:

- a) il grado di raggiungimento degli obiettivi desumibile direttamente dalla scheda obiettivi, nel rispetto degli indicatori di misurazione degli obiettivi. In caso di assegnazione di più obiettivi si riporterà la % media di raggiungimento degli stessi sul totale dei punti quantificati in complessivi 100;
- b) valore ottenuto nella scheda comportamenti, pari alla somma dei punteggi corrispondenti alle diverse voci della scheda comportamenti nella colonna della valutazione finale. Il punteggio così ottenuto determinerà la valorizzazione dei comportamenti rispetto ai 100 punti disponibili;
- c) somma dei punti "obiettivi" e dei punti "comportamenti";

Per determinare il compenso individuale erogabile rispetto a quello fissato, si aggiorna tale importo in relazione ai punteggi ottenuti. (*allegato n. 2, prospettoC*)

**Per poter accedere all'erogazione dei compensi incentivanti individuali selettivi di merito è necessario ottenere:**

- un punteggio medio non inferiore al 60% nel grado di realizzazione degli obiettivi;
- un punteggio medio non inferiore al 60% nei punteggi ottenuti nella scheda comportamenti con nessun elemento con valutazione insufficiente;

Il compenso viene erogato percentualmente ai punti ottenuti (distintamente per obiettivi e comportamenti).

Per i dipendenti che hanno ottenuto un punteggio pari o superiore a 185 il compenso sarà erogato in toto. (vedi allegato n.2, prospetto C).

L'eventuale quota non erogata confluirà nella costituzione del fondo dell'anno successivo.

La valutazione per i dipendenti viene effettuata dal Responsabile di Servizio il quale si avvale della collaborazione del dipendente cui sono affidate funzioni di coordinazione.

La scheda di valutazione è comunque sottoscritta dal Responsabile di servizio.

Il Dipendente valutato, qualora non condivida l'esito della valutazione ricevuta, entro 7 gg. può motivatamente chiedere l'intervento del Nucleo di Valutazione.

Detto organismo, nei 10 gg. successivi, conduce una verifica complessiva del processo di valutazione effettuato dal Responsabile di Servizio e – se del caso – promuove il contradditorio e la conseguente eventuale modifica della valutazione.

Decorsi i tempi sopra indicati e comunque entro il 10 aprile, il Responsabile del Servizio determina in ordine alla liquidazione dei compensi da erogare ai dipendenti dell'area.

## **SCHEMA DI VALUTAZIONE**

La scheda è composta da tre parti di cui la prima, uguale per tutti i dipendenti, descrive gli elementi utili all' identificazione professionale; la seconda, ancora uguale per tutti i dipendenti, descrive gli obiettivi assegnati; la terza parte, relativa ai comportamenti professionali, è diversa per ogni categoria professionale, posizioni organizzative, cat. A, B, C, D, ove gli elementi di valutazione tendono a riprodurre i contenuti dei profili professionali (competenze-capacità) previsti dai contratti e dalla normativa vigente.

### **1. IDENTIFICAZIONE PROFESSIONALE**

Si inseriscono nelle varie caselle, la categoria con gli estremi significativi della declaratoria, il profilo professionale definito nell'ente, il ruolo ricoperto ed il livello di responsabilità assegnata, e gli altri elementi relativi all'esperienza acquisita.

La compilazione di questa prima parte è essenziale per permettere al valutatore di procedere alla valutazione della "professionalità" e del "ruolo" e non della persona.

### **2. SCHEMA DEGLI OBIETTIVI**

La parte relativa agli obiettivi, viene predisposta a cura del **Segretario/Direttore per ogni responsabile del servizio titolare di P.O. e dal responsabile di servizio titolare di P.O. per gli altri dipendenti**, con riferimento anche agli obiettivi presentati dal servizio cui il dipendente appartiene, nella fase di predisposizione del PEG ed in ogni caso all'inizio di ogni anno.

Prosegue inserendo nelle varie colonne:

- Si indicano le attività principali per le quali, tra tutte quelle svolte, è stato assegnato un obiettivo di miglioramento al dipendente;
- Si riporta l'indicatore attuale della attività, se evidenziabile: ad esempio, non sarà evidenziabile di fronte a nuove attività; per indicatore attuale si intende l'attuale livello di risultato;
- Si descrive sinteticamente l'obiettivo da raggiungere;
- Si riporta l'indicatore quantitativo di risultato necessario per la verifica del grado di realizzazione rispetto all'indicatore di attività iniziale;
- Grado di realizzazione dell'obiettivo in corso d'anno espresso in percentuale;
- Grado di raggiungimento obiettivo al termine del periodo di valutazione espresso in percentuale.

Se in corso d'anno, anche su segnalazione del dipendente, si prende coscienza che un obiettivo è irrealizzabile, con adeguata motivazione, lo si sostituisce previa comunicazione al dipendente interessato ed inserimento nella scheda, senza comunque eliminare dalla medesima scheda il precedente.

Qualora, al termine dell'anno di competenza, il valutato dimostri che il parziale raggiungimento dell'obiettivo è dovuto a cause oggettive non dipendenti dalla sua volontà, dettagliatamente documentate, in fase di valutazione finale si dovrà tener conto di tale situazione.

Esempio:

Quando l'obiettivo è legato ad una scadenza, all'atto della determinazione dell'obiettivo, deve essere definito il grado di raggiungimento, proporzionalmente all'eventuale ritardo, nel caso che quest'ultimo sia ammissibile.

### **Assegnazione degli obiettivi – Caratteristiche:**

Gli obiettivi possono essere:

1. obiettivi di funzionamento del servizio o di attuazione puntuale di normative che evidenzi comunque l'eliminazione o la riduzione di problemi o criticità;
2. obiettivi di efficienza, collegati allo snellimento delle procedure e riduzione degli sprechi anche a carattere di economicità;
3. obiettivi di efficacia interna con riferimento al miglioramento delle risposte a domande provenienti dall'interno anche da altre unità organizzative diverse da quelle di appartenenza;
4. obiettivi di efficacia esterna con riferimento al miglioramento della risposta a domanda proveniente esclusivamente dall'utenza;
5. obiettivi di qualità che richiedono innovazione ed iniziativa, la costituzione di nuovi servizi o nuove attività, l'incremento di entrate accertate, diverse fonti di finanziamento, evidenziazione di considerevoli economie di spesa.

Obiettivi di mantenimento e consolidamento di risultati acquisiti devono essere dimostrati dagli indicatori della scheda di attività individuale o di PEG.

Gli obiettivi possono essere direttamente collegati agli obiettivi rilevabili anche dalle schede di PEG.

Il numero degli obiettivi non è elemento di valutazione; lo è, invece, il **grado di realizzazione**.

### **3. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI**

#### ***Valutazione dei comportamenti e delle capacità professionali a cura del valutatore***

La lista dei comportamenti può essere adattata di anno in anno, sulla base delle criticità da risolvere, in maniera omogenea per ciascuna categoria.

La scheda di valutazione dei comportamenti viene tenuta **dal Segretario per i Responsabili dei Servizi titolari di P.O.** e da questi ultimi per gli altri dipendenti.

Effettuata la valutazione iniziale dei Collaboratori, con la definizione dei miglioramenti richiesti ed evidenziati eventuali aspetti anche negativi da eliminare, si procederà almeno ad un monitoraggio in itinere, preferibilmente nei mesi di giugno/luglio.

Non è corretto inserire il punteggio, utilizzandolo come voto, nel corso delle valutazioni iniziali ed in itinere, in quanto lo stesso verrà inserito nella valutazione finale per esprimerne l'esito; la valutazione è espressa attraverso la seguente scala di valori, per

ciascuna delle voci oggetto di valutazione secondo le seguenti intensità, che sono tra di loro alternative.

Inoltre, sulla base dell'esperienza valutativa, possono essere inserite ulteriori tipologie di intensità che facilitino la valutazione dei dipendenti, purchè congruenti con quelle precedenti.

### ***Intensità dell'approccio al miglioramento e alla soluzione dei problemi***

- A – insufficiente: si impegna per lo stretto necessario, senza alcun approccio al miglioramento, senza continuità ..... punti 2
- B – non significativo: largamente migliorabile, si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento, poco senso del ruolo ..... punti 4
- C – significativo: si impegna ma sono richiesti ulteriori miglioramenti, non sempre costante nel perseguitamento dei miglioramenti ..... punti 6
- D – adeguato al ruolo : costante nell'impegno e nel rendimento, ricerca continui miglioramenti, adeguato al ruolo ..... punti 8
- E – rilevante: rendimento a volte anche superiore alla media richiesta alla categoria, costante nella ricerca di nuovi miglioramenti, altamente propositivo, prestazioni con carattere di innovazione, dimostrazione di proposte con scelte alternative ..... punti 10

Le descrizioni delle intensità sono tra loro alternative. Il punteggio delle intensità verrà utilizzato esclusivamente nella valutazione finale, per essere combinato con il valore raggiunto nella scheda dei risultati.

Nella colonna descrittore occorre evidenziare o il miglioramento da ottenere o l'aspetto critico da eliminare in termini estremamente pratici.

### ***E' fondamentale, per il valutatore ed il valutato, evidenziare che oggetto della valutazione non è mai la persona, ma le capacità professionali (competenze) connesse con il ruolo o posizione e la categoria di appartenenza***

La valutazione inizia con la formalizzazione, con la descrizione complessiva e generale delle capacità emerse nel passato e da quelle potenziali, inserito a fine scheda nelle osservazioni e commenti; poi si procedere a completare i singoli elementi all'interno della scheda, al fine di fare emergere su quali elementi è richiesto il miglioramento o la criticità da eliminare.

Nella colonna (esplicitazione del miglioramento da conseguire) necessita indicare nella maniera più semplice ed esaustiva, il caso o in cosa consiste il miglioramento al fine di ridurre la discrezionalità della richiesta.

Qualora, per motivate ragioni, alcuni elementi da valutare non siano attinenti al ruolo, la loro valutazione è 0 ma il punteggio totale sarà ottenuto dalla media degli elementi sottoposti a valutazione effettiva, sempre e comunque rapportati a 10.

Es. cat. "D": Elemento n. 1 – non ci sono collaboratori; il punteggio ottenuto dagli altri nove elementi è pari ad 80. Il punteggio finale sarà pari ad  $80/9*10= 88,8$ .

(Si possono integrare con quelli in atto o tenere quelli in atto riducendoli a n. 10).

**Nota generale:** Qualora non sia possibile esprimere una valutazione per uno o più elementi indicati per la mancata corrispondenza dell'elemento al ruolo affidato, l'elemento non viene valutato ed il punteggio ottenuto, ad esempio per 7 elementi su 10, si divide per 7 e si moltiplica per 10, per porre ogni valutato nelle stesse condizioni finali.

Minimo devono comunque essere valutati almeno 7 elementi.

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE: RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Per i titolari delle Posizioni Organizzative, la proposta di valutazione finale è predisposta dal Nucleo di Valutazione che può acquisire qualsiasi elemento di analisi utile alla definizione della valutazione – comprese relazioni – e promuovere approfondimenti mediante appositi colloqui.

Il Sindaco, sulla base della proposta del Nucleo, provvede alla valutazione finale.

Il pagamento della retribuzione di risultato è effettuata entro il mese successivo al pagamento della produttività agli altri dipendenti.

## PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA (ORIZZONTALE)

L'art. 6 del CCNL 31.3.1999 precisa che in ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica.

All'interno di ciascuna categoria, l'art. 5 del medesimo contratto, prevede una progressione economica che si realizza, mediante la previsione, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi economici, nel limite delle risorse disponibili del fondo previste dall'art. 15 del CCNL 1.4.1999, previa selezione, in base ai risultati ottenuti, alle prestazioni rese, con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative ed ai processi di riorganizzazione, all'impegno ed alla qualità della prestazione individuale.

Tale criterio vale per tutte le categorie.

Per la categoria "D" si dovrà tener conto anche:

- del diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento con i rapporti con l'utenza;
- grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'Ente, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità, iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.

Tutto ciò premesso e considerato, i passaggi di progressione economica saranno soggetti al medesimo sistema di valutazione previsto nei capi precedenti, con la sola variazione dei **punteggi minimi necessari**:

- **1° passaggio successivo all'iniziale (A2 – B2 – B4 – C2 – D2 – D4): 75% del punteggio totale disponibile con nessun elemento inferiore o pari a "Significativo"**
- **passaggi successivi: 85% del punteggio totale disponibile con nessun elemento inferiore a "Significativo".**

Sulla base della valutazione ottenuta e comunicata al servizio personale, verranno predisposte delle graduatorie: una per i dipendenti titolari di P.O. ed una per tutti gli altri dipendenti.

**I passaggi alla posizione economica superiore potranno avvenire nei limiti del fondo disponibile.**

I passaggi alla posizione economica immediatamente superiore possono essere sostanziati esclusivamente a favore del personale che abbia maturato almeno due anni nella posizione economica precedente (art. 14 c. 2 CCNL 31.3.1999 “nel disciplinare le modalità di finanziamento degli oneri derivanti dalla progressione economica ogni ente dovrà individuare anche idonei strumenti per il controllo della spesa e per stimolare la selettività della stessa progressione.”.)

L’ esperienza viene utilizzata solo a parità di punteggio per le categorie “A” e i primi passaggi della “B” e “C”, e valutata **punti 5** per ogni anno di servizio effettivamente svolto, fino ad un massimo di punti 15.

**In caso di parità di punteggio nella valutazione e nell’esperienza acquisita vengono considerati prioritariamente, e nell’ordine, l’anzianità nell’area e l’anzianità nell’ente.**

**A parità di punteggio acquisiscono la nuova posizione economica, nell’ordine, i dipendenti che non hanno acquisito nuove posizioni economiche negli ultimi 6, 5, 4, 3 anni.**

Non costituiscono elemento di valutazione la partecipazione o la frequenza di corsi di formazione ma l’eventuale apporto professionale conseguente alla partecipazione ai corsi suddetti.

# **SCHEDE DI VALUTAZIONE**

**Allegato a)**  
al Sistema Permanente di  
Valutazione

# SCHEDE DI VALUTAZIONE

## DEI RISULTATI DEI COMPORTAMENTI E DELLE PRESTAZIONI

anno:

dipendente:

categoria:

pos. economica:

profilo professionale:

rapporto di lavoro:  tempo pieno  tempo parziale: \_\_\_\_\_/36  
gg. settimanali:  6 gg.  5 gg

Anzianità'			categoria
dal	al	profilo	

## Esperienze

PRECEDENTI ESPERIENZE ALL'INTERNO DELL'ENTE

ESPERIENZE IN ALTRI ENTI PUBBLICI O NEL PRIVATO

## Declaratoria della Categoria/Profilo ricoperto

## Ruolo Ricoperto

(responsabilità – compiti affidati nell'Ente)

<b>Scheda di valutazione dei:</b>						<b>Risultati</b>					
<b>1</b> <b>Attività</b>	<b>2</b> <b>Indicatori di attività</b>	<b>3</b> <b>Descrizione dell'obiettivo da raggiungere</b>	<b>4</b> <b>Indicatore dell'obiettivo o risultato</b>	<b>5</b> <b>Report Grado di raggiungimento obiettivo (al 31.07)</b>	<b>6</b> <b>Grado di raggiungimento obiettivo (al 31.12)</b>						
						<i>Attuali risultati della attività</i>					
						<i>Cosa ci propone di fare</i>					
						<i>Risultati promessi rispetto a quelli attuali</i>					
						<i>% di realizzazione</i>					
						<i>% di realizzazione</i>					
1.											
2.											
3.											
						Percentuale media raggiungimento obiettivi					

segue%

Osservazioni e commenti: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATORE

---

Controdeduzioni del Valutato: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATO

---

Elemento da valutare	A Valutazione iniziale	B Esplicitazione del miglioramento da conseguire o Criticità da eliminare	Valutazione (da effettuare entro il 31.7)	Valutazione finale	Punti
1. Capacità di coordinamento, programmazione e gestione dei Collaboratori					
2. Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del servizio/settore.					
3. Capacità di gestire le attività per risultati definiti attraverso indicatori di attività e di risultato.					
4. Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale.					
5. Capacità di affrontare i problemi, gli imprevisti, le emergenze, trovando soluzioni adeguate.					
6. Capacità di proposte per l'eliminazione delle aree di criticità: riduzione dei rifacimenti, ritardi, anomalie nella erogazione della prestazione/atto finale, puntualità e precisione nelle risposte anche alle prescrizioni normative.					
7. Capacità di attuare la crescita professionale dei propri Collaboratori					

segue%

Elemento da valutare	Valutazione iniziale	Esplicitazione del miglioramento da conseguire o Criticità da eliminare	Valutazione (da effettuare entro il 31.7)	Valutazione finale	Punti
8. Capacità di prevenire e/o gestire situazioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare cause di contenzioso con ricerca di soluzioni					
9. Capacità di gestire e superare i conflitti interni e settoriali.					
10. Capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al servizio.					

Osservazioni e commenti: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATORE

Controdeduzioni del Valutato: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATO

**Nota generale:** Qualora non sia possibile esprimere una valutazione per uno o più elementi indicati per la mancata corrispondenza dell'elemento al ruolo affidato, l'elemento non viene valutato ed il punteggio ottenuto, ad esempio per 7 elementi su 10, si divide per 7 e si moltiplica per 10, per porre ogni valutato nelle stesse condizioni finali.

Minimo devono comunque essere valutati almeno 7 elementi.

**Scheda di valutazione dei comportamenti e delle prestazioni:**

**Categorie “D” e “C”,  
con responsabilità di Ufficio o Coordinamento**

<b>Elemento da valutare</b>	<b>Valutazione iniziale</b>	<b>Esplicitazione del miglioramento da conseguire</b>	<b>Valutazione (da effettuare entro il 31.7)</b>	<b>Valutazione finale</b>	<b>Punti</b>
1. Correttezza e semplificazione della attività amministrativa					
2. Capacità di programmazione e controllo delle proprie attività e quelle dei collaboratori					
3. Gestione del tempo espresso da puntualità e precisione di risposte					
4. Capacità di gestire le attività identificandone il risultato atteso attraverso indicatori di attività e di risultato					
5. Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale					
6. Capacità di affrontare i problemi, gli imprevisti, proporre soluzioni					
7. Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi di servizio					
8. Capacità di prevenire e/o gestire situazioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare cause di contenzioso con ricerca di soluzioni					
9. Capacità di relazionare periodicamente					
10. Capacità propositiva e di attuare le disposizioni del diretto superiore					

Osservazioni e commenti: \_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATORE

Controdeduzioni del Valutato: \_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATO

**Nota generale:** Qualora non sia possibile esprimere una valutazione per uno o più elementi indicati per la mancata corrispondenza dell'elemento al ruolo affidato, l'elemento non viene valutato ed il punteggio ottenuto, ad esempio per 7 elementi su 10, si divide per 7 e si moltiplica per 10, per porre ogni valutato nelle stesse condizioni finali.

Minimo devono comunque essere valutati almeno 7 elementi.

Elemento da valutare	Valutazione iniziale	Esplicitazione del miglioramento da conseguire	Valutazione (da effettuare entro il 31.7)	Valutazione finale	Punti
1. Capacità di previsione e gestione del tempo e di programmazione del proprio lavoro					
2. Capacità di gestione delle attività secondo regole di priorità e non di urgenza					
3. Capacità di risposte puntuale e precise					
4. Capacità di gestire le attività attraverso l'eliminazione delle aree di criticità come riduzione dei rifacimenti, ritardi e anomalie nella erogazione della prestazione/atto finale					
5. Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale					
6. Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni					
7. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi anche con flessibilità e mobilità					
8. Capacità di gestire e monitorare le risorse affidate al servizio					
9. Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza					
10. Capacità propositiva e di attuare le disposizioni del diretto superiore					

segue%

Osservazioni e commenti: \_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATORE

Controdeduzioni del Valutato: \_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATO

**Nota generale:** Qualora non sia possibile esprimere una valutazione per uno o più elementi indicati per la mancata corrispondenza dell'elemento al ruolo affidato, l'elemento non viene valutato ed il punteggio ottenuto, ad esempio per 7 elementi su 10, si divide per 7 e si moltiplica per 10, per porre ogni valutato nelle stesse condizioni finali.

Minimo devono comunque essere valutati almeno 7 elementi.

**Scheda di valutazione dei comportamenti e delle prestazioni:**
**Categoria "A"**

<b>Elemento da valutare</b>	<b>Valutazione iniziale</b>	<b>Esplicitazione del miglioramento da conseguire</b>	<b>Valutazione (da effettuare entro il 31.7)</b>	<b>Valutazione finale</b>	<b>Punti</b>
1. Capacità propositiva nell'ambito delle mansioni affidate					
2. Capacità di gestione delle attività secondo regole di priorità e non di urgenza					
3. Capacità di risposte puntuale e precise					
4. Assiduità e costanza nelle proprie attività					
5. Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale					
6. Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni					
7. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi anche con flessibilità e mobilità					
8. Capacità di gestire e superare i conflitti interni					
9. Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza					
10. Capacità di attuare gli ordini del diretto superiore					

segue%

Osservazioni e commenti: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATORE

---

Controdeduzioni del Valutato: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Soncino, \_\_\_\_\_

IL VALUTATO

---

**Nota generale:** Qualora non sia possibile esprimere una valutazione per uno o più elementi indicati per la mancata corrispondenza dell'elemento al ruolo affidato, l'elemento non viene valutato ed il punteggio ottenuto, ad esempio per 7 elementi su 10, si divide per 7 e si moltiplica per 10, per porre ogni valutato nelle stesse condizioni finali.

Minimo devono comunque essere valutati almeno 7 elementi.

# Quota compenso produttività spettante a ciascun dipendente

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

Categoria: \_\_\_\_\_  
gg. sett.:  6  5

Dipendente	A			B			C			
	Importo erogabile (*)			Punti			Produttività spettante $\frac{A \times B}{100}$			
Cognome e Nome	Cat.	obiettivi	comportamenti	Totale	obiettivi	comportamenti	Totale (**)	30% obiettivi	70% comportamenti	Totale

(\*) vedi allegato B)

(\*\*) se il punteggio totale è pari o superiore a 185 l'importo indicato nella lettera "A" sarà erogato in toto.

# DETERMINAZIONE COMPENSI PRODUTTIVITA'

**Allegato b)**  
al Sistema  
Permanente di Valutazione

# Determinazione compenso individuale teorico per ciascuna categoria

(iniziale: 1.1 - finale: 31.12)

## Fase 1:

**A) Punti massimi attribuibili;**

**B) Determinazione valore punto iniziale:**

$$\frac{\text{Budget complessivo}}{\text{Punti massimi attribuibili}}$$

**C) Compenso individuale teorico:**  $\text{Valore punto iniziale} \times \text{Parametri categoria}$

Parametri categoria:	Giorni convenzionali:
A = 100	6 gg. sett.: - 312 gg/anno - 26 gg/mese
B = 130	
C = 160	5 gg. sett.: - 260 gg/anno - 22 gg/mese
D = 180	

## Punti parametrici complessivi

### Area Amministrativa

Cat.	Valore Parametrico categoria/indiv.(*)	Dipendente
------	--	------------

### Area Tecnica

Cat.	Valore Parametrico categoria/indiv.(*)	Dipendente
------	--	------------

### Area Contabile

Cat.	Valore Parametrico categoria/indiv.(*)	Dipendente
------	--	------------

### Area Servizi Sociali

Cat.	Valore Parametrico categoria/indiv.(*)	Dipendente
------	--	------------

(\*) Il parametro della categoria va rapportato alla tipologia del lavoro ( pieno o parziale) e ai giorni valutabili.

Individuazione quota massima individuale per categoria

*Valore punto × Parametro categoria*

$$\frac{\text{Budget complessivo}}{\text{Punti parametrici complessivi}} = \text{Valore punto parametrico}$$

Cat.	Valore Punto	Parametro Categoria	Quota max. comportamenti 70%	Quota max obiettivi 30%	Quota max. indiv. categoria
------	--------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------	-----------------------------

Il valore massimo individuale attribuibile ad ogni dipendente, ai sensi dell'art. 6 del CCNL 14.09.2000, va proporzionalmente ridotto in relazione alla ridotta prestazione di lavoro.

Per il personale che, nel corso dell'anno, ha conseguito una diversa categoria professionale, il valore massimo individuale si calcola proporzionalmente al tempo in cui è rimasto nelle diverse categorie.

Ripartizione fondo  
tra le 4 Aree

$$Bs = \frac{B}{P} \times Ps$$

$$\frac{\text{Budget complessivo}}{\text{Punti parametrici complessivi}} = \text{Valore punto}$$

*Ps = Punti aree:*

- ▶ Amministrativa: .....
- ▶ Contabile: .....
- ▶ Servizi Sociali: .....
- ▶ Tecnica .....

Area	Budget		TOTALE
	Obiettivi 30%	valutazione comportamento 70%	
Amministrativa			
Contabile			
Servizi Sociali			
Tecnica			
<b>TOTALE</b>			

# Fondo di produttività per Area

(  iniziale: 1.1. -  finale: 31.12.)

Area: \_\_\_\_\_

<b>Dipendente</b>	<b>Importo produttività erogabile</b>			<b>Totale</b>
	<input type="checkbox"/> iniziale 1.1. -- <input type="checkbox"/> aggiornato 31.12. da inserire nel prospetto C)- lett. A)	30% obiettivi	70% comportamenti	
Cognome e Nome	Cat.			

# Quota compenso produttività spettante a ciascun dipendente

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

Categoria: \_\_\_\_\_  
gg. sett.:  6  5

Dipendente		A Importo erogabile (*)			B Punti schede di valutazione			C Produttività spettante $\frac{A \times B}{100}$		
Cognome e Nome	Cat.	obiettivi	comportamenti	Totale	obiettivi	comportamenti	Totale (**)	obiettivi	comportamenti	Totale

(\*) vedi allegato B)

(\*\*) se il punteggio totale è pari o superiore a 185 l'importo indicato nella lettera "A" sarà erogato in toto.