



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL COMUNE DI FIRENZE

Manuale applicativo

Firenze, 23 luglio 2009

INDICE

1. PREMESSA
2. I PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE
3. COSA SI VALUTA
4. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI
5. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (collegata al "Premio Incentivante").
6. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI LAVORATIVE (collegata alle P.E.O.)
7. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
8. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
9. LE GARANZIE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE
10. IL METODO DI EROGAZIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE
11. IL METODO DI EROGAZIONE DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE.

ALLEGATE:

SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. A/B1
SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. B3/C
SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. D1/D3

APPENDICE:

VERBALE DI ACCORDO 17.3.2005 "SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE"
CORREDATO DELLE SEGUENTI SCHEDE:

1. SCHEDA INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISULTATO ATTESO;
2. SCHEDA DI VALUTAZIONE GENERALE.

1. PREMESSA.

Il Manuale ha la finalità di definire e far conoscere il Sistema di valutazione del personale del Comune di Firenze inquadrato nel comparto Regioni e Autonomie Locali.

Lo scopo è quello di accompagnare il processo di valutazione rendendo espliciti ed evidenti i principi, le regole e le modalità applicative, in modo da favorire trasparenza e omogeneità di applicazione.

Per completezza si riporta in appendice il sistema di valutazione delle P.O. definito con l'accordo del 17.3.2005 corredato della scheda guida per il colloqui di individuazione delle "aree di risultato atteso".

2. I PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

La valutazione è uno degli strumenti di gestione del personale che consente di apprezzare il reale contributo di un individuo alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente, in termini di comportamenti attivati e di risultati prodotti. Ha l'obiettivo primario di ridurre le distanze informative che si possono instaurare nella relazione dirigenza - dipendenti, chiarendo e specificando le aspettative di performance lavorativa.

Il Comune di Firenze ha deciso di attivare, attraverso il Sistema di valutazione, un processo che favorisca la revisione e il confronto periodico sulla prestazione lavorativa individuale.

In questi ultimi anni il Comune di Firenze, per fare fronte alle esigenze di innovazione, semplificazione e miglioramento dei servizi resi indispensabili dal processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione, ha posto in essere un sistema di gestione del personale che prende in esame e cerca di coniugare i due aspetti indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente:

1. l'organizzazione, con i processi di lavoro necessari per l'erogazione dei servizi;
2. le persone che devono governare, con la loro professionalità ed esperienza, i processi di lavoro definiti.

Integrare questi due elementi significa mettere in grado le persone di gestire al meglio il lavoro che sono chiamate a svolgere, fornendo loro le competenze necessarie.

Per operare in questa prospettiva è necessario che l'Amministrazione si doti di metodi e strumenti per:

- definire gli obiettivi da raggiungere;
- individuare i processi di lavoro da gestire;
- definire le competenze professionali/trasversali necessarie;
- rilevare le competenze possedute dal personale;
- organizzare azioni adeguate a sviluppare quelle carenti/mancanti.

Il Sistema di valutazione è lo strumento principale per rilevare le competenze possedute dalle persone e costituisce la base informativa su cui costruire le attività di sviluppo e formazione.

Il Sistema che l'Amministrazione ha deciso di attivare, intende fare della valutazione uno strumento per la valorizzazione delle risorse umane. In questa logica il Sistema di valutazione è il presupposto per rendere esplicito, visibile e quantificabile il valore dell'apporto offerto da ciascun lavoratore in relazione ai risultati ottenuti e al miglioramento dei servizi erogati. Pertanto, la finalità che il Sistema di valutazione deve consentire di perseguire è quello di conoscere e migliorare il reale contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, offerto da ciascun individuo in termini di risultati prodotti e comportamenti attivati.

Un adeguato processo di valutazione contribuisce a realizzare le condizioni necessarie per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione e delle persone in quanto può consentire di:

- migliorare i risultati organizzativi, rendendo esplicito il contributo richiesto ai singoli, motivando e responsabilizzando le persone;
- consentire una più ampia conoscenza degli obiettivi dell'Ente e una maggiore attenzione al monitoraggio e alla misurazione dei risultati raggiunti;
- evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento dei singoli, facendo emergere i fabbisogni formativi e le iniziative a supporto del miglioramento e della crescita professionale;
- favorire la comunicazione interna, fornendo occasione di condivisione di informazioni e confronto sui processi di lavoro e sull'organizzazione;
- rimarcare il ruolo e le responsabilità della dirigenza sulla gestione del personale orientandone l'attività lavorativa e sostenendone lo sviluppo professionale.

Un sistema di valutazione che recepisce le disposizioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro in ordine al sistema di permanente di valutazione richiede una forte attenzione non solo alla sua progettazione e agli strumenti che lo costituiscono, ma anche al processo di gestione che ne deve garantire la corretta applicazione secondo criteri di omogeneità, trasparenza e chiarezza di ruoli.

E' importante evidenziare che il Sistema di valutazione non è uno strumento separato dagli altri sistemi gestionali, ma rappresenta una ulteriore, possibile opportunità di crescita ed aggiornamento professionale dei dipendenti e conseguentemente di un miglioramento dell'organizzazione complessiva del lavoro nell'Ente.

Il Sistema di valutazione, pertanto, è strettamente collegato con:

1. il Sistema di incentivazione correlato all'attribuzione dei compensi incentivanti la produttività e la progressione economica orizzontale;
2. il Sistema di formazione (secondo una logica di "pari opportunità" per tutte le categorie di dipendenti) in quanto consente il monitoraggio costante delle competenze da sviluppare per la crescita professionale del personale;
3. i processi di mobilità interna e di programmazione del personale che, fermo restando il contenuto degli accordi aziendali in materia, permettono di conoscere e monitorare le competenze professionali necessarie alle diverse strutture organizzative e di prevedere le esigenze non solo quantitative ma anche qualitative di nuovo personale.

I principi guida del Sistema di valutazione del Comune di Firenze sono i seguenti:

- trasparenza delle regole e del rapporto valutatore/valutato
- chiarezza e diffusione dei parametri valutativi che devono essere esplicitati all'inizio del periodo di osservazione
- oggettività, intesa come definizione e graduazione univoca dei parametri e degli standard di valutazione in modo da ridurre al massimo il rischio di giudizi arbitrari
- equità intesa come omogeneità e uniformità di applicazione
- flessibilità, intesa come possibilità del sistema di adeguarsi a situazioni nuove ed emergenti consentendo verifiche periodiche che possano garantire eventuali azioni correttive.

3. COSA SI VALUTA

Il Sistema di valutazione del personale del comparto Regioni e Autonomie Locali del Comune di Firenze prende in considerazione:

1. i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di PEG/PDO assegnati;
2. gli indicatori comportamentali per la valutazione dell'apporto individuale attuato per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
3. i comportamenti organizzativi per la valutazione di prestazioni lavorative, legati all'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali.

Queste diverse dimensioni vengono rilevate attraverso un percorso di valutazione integrato che utilizza strumenti operativi differenziati, correlati a specifici istituti contrattuali:

Oggetto della valutazione	Finalità	Strumenti	Istituti contrattuali
Risultati raggiunti	Verificare il reale raggiungimento degli obiettivi assegnati	Sistema di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi di PEG/PDO	Premio incentivante per il personale e retribuzione di risultato per le Posizioni organizzative
Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi	Verificare i comportamenti organizzativi agiti per l'attuazione degli obiettivi	Sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi esplicitati nelle schede	Premio incentivante per il personale e retribuzione di risultato per le Posizioni organizzative
Prestazioni lavorative	Verificare i comportamenti organizzativi propri di una professionalità elevata per le singole categorie	Sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi esplicitati nelle schede	Progressioni economiche orizzontali

4. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI

La valutazione dei risultati raggiunti è strettamente collegata agli obiettivi e ai progetti annualmente definiti nel PEG e nel PDO dell'Ente, a loro volta discendenti dalla Relazione Previsionale e Programmatica e dagli indirizzi strategici dell'Amministrazione.

I PDO delle Direzioni sono strutturati in progetti direttamente o indirettamente collegati agli obiettivi che il PEG assegna ai Dirigenti.

Ciascun progetto è articolato in uno o più obiettivi a cui vengono associate le persone che devono concorrere alla sua realizzazione.

Il livello di raggiungimento viene rilevato grazie ad un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi, comunque misurabili, che contraddistinguono ogni singolo obiettivo.

Gli obiettivi, normalmente, vanno oltre le normali attività, pur essendo ad esse collegati e, - fermo restando il valore intrinseco e oggettivo delle attività istituzionali dell'ente -, sono legati a risultati particolari che le diverse strutture organizzative (Direzioni, Servizi, Posizioni Organizzative) si impegnano a raggiungere. Pertanto gli obiettivi assegnati al personale delle singole direzioni sono direttamente discendenti dagli obiettivi assegnati a Direttori, Dirigenti e Posizioni Organizzative.

Gli obiettivi possono essere di diverse tipologie:

- di razionalizzazione delle attività istituzionali
- di miglioramento di processi/sistemi di lavoro
- di sviluppo e di innovazione

Il sistema di pianificazione degli obiettivi assegnati oggi in atto presso il Comune di Firenze, ha consolidato una metodologia, una strumentazione (software INFOR-THEMIS) ed un processo governati dalla Direzione Organizzazione e dal Controllo di Gestione (CO.GE.) che consente di avere una chiara visione di tutti gli obiettivi definiti, di monitorare in corso d'anno lo stato di avanzamento e di valutare a conclusione di ogni anno il reale livello di raggiungimento dei risultati previsti in fase di pianificazione.

Allo scopo di semplificare la gestione del sistema si ritiene opportuno che gli obiettivi ai quali associare ciascun dipendente siano quelli più significativi e caratterizzanti per il ruolo organizzativo ricoperto e comunque non superiori a tre per persona. Particolare attenzione deve essere posta nella definizione degli obiettivi ai quali associare il personale con ruoli strettamente operativi.

Il livello di raggiungimento dei risultati attesi, certificato dal sistema di monitoraggio, determinerà la percentuale in base alla quale sarà erogata la parte di premio incentivante legato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi sono comunicati a tutti i dipendenti dai responsabili delle strutture di appartenenza al massimo entro 30 giorni dall'approvazione del PEG/PDO.

5. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (collegata al " Premio Incentivante")

La valutazione dell'apporto individuale ha lo scopo di rilevare e valorizzare quei comportamenti organizzativi che rendono possibile una gestione efficace ed efficiente delle attività lavorative.

I comportamenti organizzativi auspicati dall'Amministrazione sono esplicitati da indicatori comportamentali che consentono di concentrare l'attenzione su elementi chiari e definiti. L'analisi degli indicatori deve pertanto consentire un confronto trasparente tra valutatore e valutato su comportamenti agiti nel corso delle attività lavorative finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi e permettere di individuare punti di forza e aree di miglioramento.

Gli indicatori comportamentali sono diversificati in base alla categoria di appartenenza dei lavoratori, e quindi al livello di responsabilità delle diverse tipologie professionali dell'Ente:

1. amministrativa
2. tecnica
3. educativa
4. assistenziale
5. polizia municipale
6. culturale

Gli indicatori comportamentali sono descritti nelle apposite schede predisposte per singola categoria.

Scopo fondamentale della osservazione /valutazione degli indicatori comportamentali è quello di favorire un confronto diretto tra responsabile e dipendente su modalità di gestione delle performance lavorative per orientare e accompagnare lo stesso verso quelle modalità operative considerate dall'Amministrazione come quelle più adeguate a sviluppare il processo di cambiamento e di innovazione organizzativa e tecnologica dell'Ente.

Per ogni indicatore comportamentale il valutatore esprime una valutazione individuando, su una scala graduata, il comportamento agito dal valutato.

L'insieme delle valutazioni espresse per singolo indicatore comportamentale contribuiscono alla composizione del punteggio complessivo, in base al quale sarà erogata la parte del premio incentivante legato all'apporto individuale.

6. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI LAVORATIVE (collegata alla P.E.O.)

La valutazione delle prestazioni lavorative ha lo scopo di rilevare le prestazioni che caratterizzano una professionalità elevata e una significativa esperienza maturata.

Scopo fondamentale della valutazione della prestazione lavorativa è quello di consentire di valorizzare la professionalità, l'esperienza e l'impegno maturato dal singolo dipendente, attraverso l'osservazione di comportamenti organizzativi che contraddistinguono un livello di prestazione ritenuta ottimale per il ruolo organizzativo ricoperto.

Anche questa occasione di valutazione deve consentire di rendere espliciti i comportamenti distintivi di una professionalità verso la quale l'Amministrazione intende orientare lo sviluppo del personale dipendente.

La valutazione avviene attraverso l'osservazione di comportamenti organizzativi che vengono valutati attraverso la descrizione di comportamenti osservabili.

Gli indicatori comportamentali sono differenziati in base alla categoria di appartenenza, secondo quanto già definito nel sistema di valutazione contenuto nel CCDI 15.4.2003.

I comportamenti organizzativi sono inoltre diversificati, attraverso un sistema di coefficienti di ponderazione, in relazione agli specifici ambiti professionali dei dipendenti:

1. personale amministrativo
2. personale tecnico
3. personale educativo
4. servizi assistenziali
5. polizia municipale
6. servizi culturali

L'insieme delle valutazioni espresse per singolo comportamento organizzativo contribuiscono alla composizione del punteggio complessivo, che consentirà al singolo dipendente di accedere alla composizione della graduatoria che determinerà l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali previste per ciascun anno.

Anche in questo caso gli indicatori comportamentali sono descritti nelle schede predisposte per singola categoria.

7. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

- **Il valutatore:** il Direttore è il titolare e responsabile della valutazione che garantisce in termini di trasparenza e di equità. Allo scopo di salvaguardare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro del dipendente, il Direttore può delegare ai Dirigenti ed alle P.O. tale funzione.

Il valutatore può altresì avvalersi di **referenti intermedi** (Responsabili di U.O.) per acquisire i necessari elementi ed informazioni indispensabili per una corretta valutazione. In ogni caso il supporto del referente non sostituisce né limita la piena responsabilità del ruolo del valutatore.

- ☒ **Il valutato:** è il singolo dipendente i cui comportamenti organizzativi, descritti nelle schede e differenziati per categoria, sono oggetto di valutazione.

Qualora il valutato sia stato impegnato in misura superiore al 30% in obiettivi riferiti a strutture organizzative diverse da quella di appartenenza, il valutatore provvede alla valutazione finale sentiti i dirigenti responsabili degli obiettivi a cui il dipendente ha collaborato.

- **Il valutatore di garanzia:** è la figura gerarchicamente superiore al valutatore, cui è attribuito il compito di riesaminare la valutazione, se richiesto dal dipendente, con le modalità definite al § 9 sulle garanzie del sistema di valutazione, dove si illustrano le "Regole di contraddittorio".
- ☒ **La Direzione Organizzazione:** svolge compiti di supporto sia tecnico che informativo ai diversi soggetti coinvolti nel processo. Cura la diffusione e l'aggiornamento del presente manuale, svolge attività di raccolta, monitoraggio e analisi dei dati relativi al processo di valutazione e garantisce la liquidazione degli istituti incentivanti nei tempi stabiliti. La Direzione Organizzazione, in collaborazione con il CO.GE., garantisce la corretta e completa assegnazione di tutto il personale agli obiettivi.
- ☒ **I facilitatori direzionali:** supportano sotto il profilo tecnico, informativo e organizzativo il processo di valutazione nell'ambito delle strutture di appartenenza e interfacciano l'ufficio centrale preposto al coordinamento del processo.

8. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. Definizione e comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

Ogni anno, all'inizio dell'esercizio e in occasione della approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi, ciascun dirigente comunica al personale della propria struttura gli obiettivi assegnati e rende noti a ognuno, attraverso la scheda di valutazione, i comportamenti organizzativi ritenuti adeguati al fine del raggiungimento dei risultati attesi.

In particolare, la formale comunicazione degli obiettivi dovrà avvenire al massimo **entro 30 giorni** dall'approvazione del PEG/PDO.

2. Monitoraggio e verifiche periodiche in corso d'anno

Durante l'anno, e, in particolare, in fase di rendicontazione periodica del PEG/PDO, i dirigenti monitorano l'andamento delle attività con particolare riguardo a:

- risultati conseguiti e scadenze;
- prestazioni individuali attese e comportamenti agiti;

e adottano, se del caso, in occasione delle variazioni ai documenti programmatici, le necessarie misure correttive anche mediante l'eventuale ridefinizione degli obiettivi.

Qualora dalle verifiche effettuate in corso d'anno, la prestazione del dipendente in relazione ai comportamenti agiti risultasse tale da prospettare un esito valutativo insufficiente, il valutatore dovrà segnalare formalmente all'interessato, almeno in una occasione entro il **30 settembre**, la necessità di migliorare il contributo individuale, evidenziando gli aspetti di criticità e individuando gli eventuali interventi formativi ritenuti necessari.

3. Consuntivazione annuale del PEG/PDO, compilazione della scheda e colloquio di valutazione

A fine esercizio si procede alla rendicontazione dei progetti e degli obiettivi del PEG/PDO. La rendicontazione, effettuata utilizzando l'apposito sistema applicativo gestionale (Infor-Themis), verifica i risultati raggiunti.

Gli esiti della rendicontazione vengono riportati sulla scheda di valutazione individuale in relazione a ciascun obiettivo nel quale sia stato impegnato il dipendente nell'anno di riferimento.

Le schede di valutazione sono rese disponibili in formato elettronico per la compilazione nei tempi necessari a rispettare le scadenze prefissate per la conclusione annuale del processo. Esse vengono compilate dal valutatore che si avvale del supporto del referente intermedio.

I dirigenti e le P.O. garantiscono l'omogeneità dei criteri valutativi e la conformità rispetto alle regole generali del sistema, realizzando appositi momenti di confronto.

La scheda individuale, completa della valutazione e dei punteggi, è firmata dal valutatore e viene sottoscritta dal valutato per presa visione al momento della consegna.

Qualora il valutatore lo ritenga opportuno, la consegna della scheda può costituire occasione di colloquio approfondito con il valutato. E' altresì possibile che il colloquio sia richiesto dal singolo dipendente.

Il colloquio è obbligatorio nei casi in cui l'esito della valutazione dia luogo ad un esito insufficiente.

La comunicazione dell'esito della valutazione dovrà avvenire al massimo entro 15 giorni dalla approvazione dei dati consuntivi inerenti il PEG/PDO.

9. LE GARANZIE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Allo scopo di tutelare il buon funzionamento del sistema sono previste alcune forme di garanzia sostanziali:

☒ Conoscenza diffusa dei criteri e delle regole riguardanti la valutazione:

diffusione a tutti i soggetti interessati del presente Manuale quale strumento di condivisione dei principi e guida operativa per una corretta gestione del processo di valutazione.

☒ Omogeneità dei criteri valutativi:

ogni Direttore ha il compito di assicurare che all'interno della propria struttura organizzativa il processo di valutazione rispetti criteri omogenei e coerenti con i principi e le regole definiti dal Manuale.

A livello di Ente tale funzione di garante è assicurata dalla Direzione Organizzazione.

☒ Segnalazione preventiva al dipendente dell'esigenza di migliorare il proprio contributo:

il monitoraggio delle attività e dei risultati può evidenziare, già in corso d'anno, eventuali situazioni in cui l'apporto individuale offerto e/o i comportamenti organizzativi agiti dai singoli

dipendenti non risultino adeguati rispetto a quelli attesi. In tali casi il valutatore, nell'esercizio delle proprie prerogative gestionali, interviene segnalando al dipendente le specifiche criticità ed indicando le azioni e/o gli eventuali interventi formativi ritenuti utili a migliorare la prestazione individuale. A fronte della comunicazione del valutatore, che viene annotata sulla scheda, l'interessato può, in ogni caso, presentare le proprie controdeduzioni in forma scritta.

Tali segnalazioni non producono effetti in caso di positiva evoluzione delle criticità segnalate ma costituiscono presupposto necessario per un riscontro valutativo finale insufficiente.

☒ **Formazione:**

nella consapevolezza che il processo di valutazione debba essere accompagnato dalla massima attenzione per la chiara comprensione e la corretta interpretazione della filosofia e delle regole che lo sottendono, sarà attivato un percorso di formazione rivolto ai soggetti valutatori per la migliore gestione della nuova metodologia.

La formazione è, inoltre, individuata quale strumento prioritario per il superamento di eventuali deficit di prestazione rispetto ai risultati e/o ai comportamenti; a tal fine, il fabbisogno formativo individuato dal responsabile contestualmente alla segnalazione di aree di criticità nell'operato del dipendente deve tradursi nella effettiva programmazione degli interventi formativi necessari nell'ambito del piano di formazione dell'area di riferimento.

☒ **Regole di contraddittorio:**

la procedura deve concludersi entro 30 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione secondo le seguenti fasi:

- entro 3 giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione il dipendente può richiedere il colloquio al valutatore;
- il valutatore deve rendersi disponibile entro 5 giorni lavorativi successivi alla richiesta;
- entro 5 giorni lavorativi successivi al colloquio il dipendente può presentare ricorso al valutatore di garanzia allo scopo di chiarire le motivazioni della valutazione e comprendere le aree di miglioramento evidenziate dal valutatore;
- il valutatore di garanzia, sentito il dipendente e il valutatore, può procedere alla modifica della valutazione. Nel corso di tale procedura dovrà essere redatto apposito verbale. Il valutato può richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale:
 - per quanto riguarda la valutazione collegata alla liquidazione del premio incentivante, nel caso di punteggio inferiore a 71;
 - per quanto riguarda l'accesso alle graduatorie per le progressioni economiche orizzontali, nel caso di punteggio inferiore a:
 - 60 per le categorie A e B1
 - 65 per le categorie B3 e C
 - 70 per le categorie D1 e D3

Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato e all'ufficio preposto al coordinamento del processo entro i successivi 5 giorni lavorativi.

La Direzione Organizzazione può autorizzare, su richiesta dell'interessato, eventuali deroghe ai termini suddetti in caso di assenza o impedimento del valutatore o del dipendente per malattia, cause di servizio, etc.

Qualora il contraddittorio non si risolve entro i termini stabiliti per l'erogazione della produttività, l'attribuzione del compenso incentivante viene effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

10. IL METODO DI EROGAZIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE

Il premio incentivante viene erogato secondo le seguenti modalità, che riprendono quanto definito dal CCDI 28.5.2009. La somma da destinare al premio è ripartita:

- per il 20% in base alla presenza in servizio
- per il 70% in base agli obiettivi assegnati con la seguente suddivisione:
 - 60% ai risultati raggiunti
 - 40% all'apporto individuale
- per il 10% in base ai progetti speciali

Per quanto riguarda le modalità di ripartizione della quota del 20% (presenza in servizio) e quelle di attribuzione del 10% legato ai Progetti Speciali, si rimanda alle specifiche disposizioni del Contratto Decentrato.

Per quanto riguarda le modalità di ripartizione della quota del 70%, si prevedono due livelli di valutazione:

- ✓ Valutazione quantitativa: obiettivi assegnati 60%
- ✓ Valutazione qualitativa : apporto individuale 40%

La valutazione quantitativa viene effettuata calcolando la media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dipendente.

La percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo viene certificato dai dati del sistema di pianificazione degli obiettivi (Infor- Themis) come evidenziati dal CO.GE.

La media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi è trasformata in sessantesimi, secondo la seguente proporzione:

$$100 : \text{media \% obiettivi} = 60 : x$$

La valutazione qualitativa viene effettuata attraverso gli indicatori comportamentali idonei a rilevare l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi.

Gli indicatori, riportati nelle schede di valutazione, variano per numero e per complessità in funzione della categoria di appartenenza del singolo dipendente come di seguito indicato:

tre indicatori per le categorie A e B1,
quattro indicatori per le categorie B3 e C,
cinque indicatori per le categorie D1 e D3.

A ciascun indicatore viene attribuito un coefficiente di ponderazione in funzione dell'importanza che esso ricopre per la tipologia professionale del dipendente.

Il totale dei coefficienti di ponderazione è pari a 10 punti.

I coefficienti di ponderazione definiti per le singole categorie sono i seguenti:

Apporto individuale A/B1

Indicatore	Amm.va	Tecnica	Educativa	Assist.	Culturale	P.M.
1. E' puntuale costante e attento al rispetto dei tempi necessari per il raggiungimento egli obiettivi	5	4	3	3	2	3
2. Interviene nelle attività assegnate con qualità e adeguata accuratezza	3	4	3	3	4	3
3. Dimostra disponibilità e flessibilità	2	2	4	4	4	4
Totale	10	10	10	10	10	10

Apporto individuale B3/C

Indicatore	Amm.va	Tecnica	Educativa	Assist.	Culturale	P.M.
1 E' puntuale costante e attento al rispetto dei tempi necessari per il raggiungimento egli obiettivi	3,5	3	2	2	2	2
2. Propone con tempestività soluzioni alternative appropriate per il superamento di ostacoli rispetto al raggiungimento degli obiettivi	2	2,5	2	3	2	3
3. Produce elaborati e realizza le attività assegnate con attenzione alla completezza, correttezza e qualità	3	3	3	3	4	2
4. mette in atto comportamenti proattivi e collaborativi all'interno del gruppo di lavoro	1,5	1,5	3	2	2	3
Totale	10	10	10	10	10	10

Apporto individuale D1/D3

Indicatore	Amm.va	Tecnica	Educativa	Assist.	Culturale	P.M.
1. E' puntuale costante e attento al rispetto dei tempi necessari per il raggiungimento egli obiettivi	2,5	2	2	2	2	2,5
2. Propone con tempestività soluzioni alternative appropriate per il superamento di ostacoli rispetto al raggiungimento degli obiettivi	2	2,5	1,5	2	2	2
3. Produce elaborati e realizza le attività assegnate con attenzione alla completezza, correttezza e qualità	1,5	1,5	2	1,5	2	1,5
4. mette in atto comportamenti proattivi e collaborativi all'interno del gruppo di lavoro	1,5	1,5	2,5	2,5	1,5	1,5
5. Programma l'attività lavorativa propria e dei propri collaboratori in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi	2,5	2,5	2	2	2,5	2,5
Totale	10	10	10	10	10	10

La valutazione del singolo indicatore è effettuata secondo una scala a cinque livelli, indicante la frequenza di osservazione del comportamento descritto.

Scala di frequenza = Osservo il comportamento:

1. raramente
2. abbastanza frequentemente
3. frequentemente
4. molto frequentemente
5. quasi sempre

Il punteggio massimo ottenibile negli indicatori comportamentali (punti 50) è trasformato in quarantesimi, secondo la seguente proporzione:

$$50 : \text{punteggio ottenuto} = 40 : X$$

La valutazione finale relativa agli obiettivi assegnati deriva dalla somma della valutazione quantitativa e della valutazione qualitativa espressa in centesimi.

L'erogazione della quota di premio legato agli obiettivi assegnati (70%) avviene secondo la seguente tabella

Punteggio	% premio
fino a 60	0
da 61 a 70	80%
da 71 a 80	85%
superiore a 80	100%

11. IL METODO DI EROGAZIONE DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Il risultato ottenuto nel sistema di valutazione delle prestazioni lavorative è uno dei criteri di accesso alle progressioni economiche orizzontali.

Il sistema di valutazione adottato per rilevare la prestazioni lavorative del personale è basato sulla osservazione di comportamenti organizzativi.

I comportamenti organizzativi sono esplicitati attraverso indicatori in grado di descrivere diversificati livelli di prestazione lavorativa, da un livello non adeguato fino alla prestazione attesa attraverso quattro livelli intermedi. Tali indicatori sono quelli che già definiti dal CCDI 15.4.2003.

Per ogni categoria sono individuati cinque indicatori comportamentali ritenuti idonei a caratterizzare la prestazione lavorativa attesa per la categoria, raggruppati nelle schede di valutazione allegate al presente Manuale.

Ogni scheda comprende gli indicatori di categoria con la descrizione di quattro comportamenti organizzativi in una scala di merito crescente.

Per ciascun indicatore è prevista l'attribuzione di un coefficiente di ponderazione che varia in funzione dell'importanza che esso ricopre per la tipologia professionale di appartenenza del singolo dipendente.

Il totale dei coefficienti di ponderazione è pari a 25 punti; il punteggio massimo ottenibile è pari a 100. Il punteggio totale ottenuto dal singolo dipendente è pertanto così costituito:

- Coefficiente di indicatore x livello di comportamento agito (da 1 a 4) = risultato di indicatore

- Somma di tutti i risultati di indicatore

Prestazione lavorativa A/B1

Indicatore	Amm.va	Tecnica	Educativa	Assist.	Culturale	P.M.
1) Capacità operativa	7	7	6	6	6	6
2) Iniziativa	3	3	4	3	4	4
3) Organiz. del proprio lavoro	7	6	3	5	4	4
4) Disponibilità rapporti utenti	4	5	7	7	6	7
5) Capacità adattamento lavoro	4	4	5	4	5	4
Totale	25	25	25	25	25	25

Prestazione lavorativa B3/C

Indicatore	Amm.va	Tecnica	Educativa	Assist.	Culturale	P.M.
1) Iniziativa	4	4	5	4	4,5	4
2) Organiz. del proprio lavoro	5	6	3,5	5	6	6
3) Capacità adattamento lavoro	4	3,5	5	4,5	3,5	4
4) Aggiornamento professionale	6	6	6	6	6	5
5) Soluzione dei problemi	6	5,5	5,5	5,5	5	6
Totale	25	25	25	25	25	25

Prestazione lavorativa D1/D3

Indicatore	Amm.va	Tecnica	Educativa	Assist.	Culturale	P.M.
1) Aggiornamento professionale	5	5	4,5	5	5	4,5
2) Soluzione dei problemi	4,5	5	4,5	5,5	4,5	5,5
3) Predisposizione atti e documenti	4	4	5	4	5	4
4) Disponibilità ad attività non predeterminate	5,5	5,5	5	5	5	5,5
5) Orientamento risultato e innovazione	6	5,5	6	5,5	5,5	5,5
Totale	25	25	25	25	25	25

Hanno la possibilità di accedere alle graduatorie che determineranno l'attribuzione della progressione economica orizzontale i dipendenti che, oltre agli altri requisiti previsti dal CCDI 28.5.2009, avranno ottenuto, nel sistema di valutazione dedicato, un punteggio di:

- 60 punti per le categorie A e B1
- 65 punti per le categorie B3 e C
- 70 punti per le categorie D1 e D3