

COMUNE DI NERETO
PROVINCIA DI TERAMO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI**

INDICE

- 1 La responsabilità della valutazione
- 2 Il processo
- 3 I fattori
 - 3a Risultati per l'impegno di gruppo
 - 3b Risultati per l'impegno individuale
 - 3c Comportamenti organizzativi
 - 3d Servizio
 - 3e Formazione
 - 3f Presenza
- 4 Scheda di valutazione
- 5 Il contenzioso
- 6 La certificazione del processo
- 7 Il sistema premiante
 - 7a Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi
 - 7b Progressione economica all'interno della categoria
- 8 Il correttivo di valutazione

Premessa

Nell'indice sono riportati gli aspetti che caratterizzano la metodologia permanente del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti.

Per ogni singolo aspetto, sono fornite indicazioni sintetiche/suggerimenti, al fine di favorirne l'applicazione in funzione degli obiettivi di accrescimento della professionalità e del miglioramento dei risultati.

La valutazione assume rilevanza per l'applicazione dei principali istituti del sistema premiante, così come stabilito dall'ordinamento adottato dall'ente in recepimento del D.lgs. 150/2009 nonché dai CCNL vigenti, in quanto compatibili con la normativa vigente.

Il sistema di valutazione è pertanto adeguato ai principi stabiliti nel Titolo II e Titolo III del D.lgs. 150/2009 di attuazione della Riforma Brunetta.

1. La responsabilità della valutazione

La verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti dalle strutture organizzative sulle attività ricorrenti o progettuali gestite, in relazione ai risultati di gruppo ed in funzione dell'effettivo incremento di produttività e di miglioramento quali - quantitativo della produzione, compete all'organo di controllo¹ sulla base delle attestazioni dei singoli dirigenti e/o responsabili di servizio. La certificazione a consuntivo del livello di conseguimento dei risultati è funzionale, in particolare, all'attribuzione del compenso per la produttività correlato all'impegno di gruppo.

La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete al dirigente². Questo può essere coadiuvato dai funzionari, nel processo valutativo dei dipendenti che, nell'ambito dell'organizzazione, operano nelle strutture operative di base e non si rapportano direttamente e costantemente con il dirigente stesso.

Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio c/o diversi settori/servizi è valutato dal dirigente dell'ultimo settore/servizio di assegnazione al quale competerà acquisire anche gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un unico giudizio complessivo.

I dirigenti sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia. Devono, infatti, assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri ed i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento, in coerenza con la programmazione complessiva dell'Amministrazione. Si assumono, in definitiva, la responsabilità della valutazione.

I dirigenti devono valutare i collaboratori con rapporto di lavoro a tempo determinato ed indeterminato che, nell'anno di riferimento, hanno effettuato almeno cinquanta per cento ore di presenza ordinaria effettiva³.

2. Il processo

La valutazione si realizza per fasi successive, secondo la procedura descritta nella tabella 1, che identifica gli elementi essenziali del processo.

¹ L'organo di controllo è il Nucleo di Valutazione o l'Organismo indipendente di valutazione.

² Nei Comuni in cui non è prevista la figura dirigenziale, la valutazione della prestazione lavorativa è fatta dal soggetto individuato dalle disposizioni regolamentari adottate dall'Ente (ad esempio: regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, metodologia permanente di valutazione). Tale soggetto può essere, quindi: o il segretario comunale/generale o il direttore generale o il responsabile della posizione organizzativa.

La scelta del segretario comunale/generale o del direttore generale consente di valutare la prestazione lavorativa anche dei responsabili di posizione organizzativa che concorrono, assieme agli altri dipendenti, alla progressione economica interna alla categoria.

Nella restante parte del testo si riporta esclusivamente il termine "dirigente" con l'avvertenza che può essere sostituito secondo quanto sopra precisato.

³ Nell'ordinamento/regolamenti/sistema di valutazione dell'Ente è opportuno prevedere che la valutazione sia fatta per i dipendenti che hanno effettuato un periodo di servizio sufficiente ad apprezzare adeguatamente la prestazione lavorativa resa.

Vengono riportati, schematicamente, il momento in cui sono espletate le varie fasi della valutazione, il soggetto che deve formularla, l'oggetto della valutazione, le modalità con le quali si procede nel corso dell'intero processo.

Tabella 1

quando	chi	cosa	come
Inizio anno (entro il)	Dirigente	<p>Illustra ai collaboratori le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione ▪ le verifiche intermedie e la valutazione finale <p>Condivide con i collaboratori i risultati conseguiti nell'anno precedente per l'impegno di gruppo</p> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione lavorativa ▪ risultati attesi per l'impegno di gruppo e indicatori utilizzati ▪ risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione ▪ comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa ▪ doveri d'ufficio in generale, quali il rispetto dell'orario, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc. <p>Individua gli interventi formativi necessari con riferimento alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere</p>	Conferenza di servizio
Durante l'anno ⁴	Dirigente	<p>Verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ai risultati per l'impegno di gruppo ▪ ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi <p>Se necessario, adotta provvedimenti per:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi ▪ i comportamenti organizzativi non positivi 	Conferenza di servizio e incontri individuali
Inizio anno seguente (entro il)	Dirigente	<p>Documenta all'organo di controllo i dati sui risultati conseguiti per l'impegno di gruppo, riferiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ alla produzione per le attività ricorrenti ▪ agli obiettivi per le attività progettuali <p>Realizza la valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ai risultati per l'impegno individuale ▪ ai comportamenti organizzativi <p>Illustra la valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte del dipendente</p> <p>Trasmette all'organo di controllo le schede di valutazione</p>	Incontri individuali

⁴ È auspicabile che la verifica durante l'anno sia fatta più volte da definire nel Ciclo di gestione della Performance di cui al D.lgs. n. 150/2009.

3. I fattori

La metodologia permanente di valutazione è adeguata alla normativa vigente, in particolare al D.lgs. 150/2009; inoltre tiene conto della contrattazione collettiva nazionale per quanto compatibile con le norme di legge.

I fattori di valutazione prendono in considerazione le capacità professionali dei dipendenti, espresse nella realizzazione delle attività assegnate, in coerenza con i risultati da conseguire. La metodologia si caratterizza, in tal senso, come sistema che produce un'unica valutazione utilizzabile per diverse finalità propriamente riferite al sistema premiante.

Nella tabella 2 sono esemplificati i fattori⁵ che sono utilizzati per la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa. Per ciascuno sono riportati elementi descrittivi e modalità applicative.

Tabella 2

Oggetto della valutazione	Fattori della metodologia	
Risultati	3a	Risultati per l'impegno di gruppo
		Parametri
		Indicatori
		Scostamento
Prestazione lavorativa	3b	Risultati per l'impegno individuale
		Quantità di lavoro realizzato
		Rispetto dei tempi di procedura
		Precisione dei risultati
		Gestione delle priorità
	3c	Comportamenti organizzativi
		Applicazione delle conoscenze
		Relazioni e rapporti con l'utenza
		Autonomia operativa
		Coinvolgimento nei processi
		Adattamento ai cambiamenti organizzativi
		Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
		Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti
	Motivazione	
Servizio	3d	Mesi di esperienza lavorativa nella categoria
Formazione	3e	Ore di formazione realizzata
Presenza	3f	Ore di presenza ordinaria effettiva

Per la valutazione della prestazione con i fattori elencati è opportuno fare riferimento, in particolare:

- ai **risultati della prestazione**;
- alla **capacità dimostrata**, che sia utile ed esclusiva per il conseguimento dei risultati attesi;

⁵ I fattori possono essere diversi da quelli proposti ma sempre coerenti con le finalità ed i principi del D.lgs. 150/2009 nonché dei CCNL vigenti in quanto compatibili

Sono definiti fattori di tipo "meritocratico" ed alcuni fattori di tipo "quantitativo" il cui utilizzo, di questi ultimi, è una scelta dell'Ente. Il peso da attribuirgli è necessario che sia comunque inferiore agli altri.

- alla modalità con cui la **prestazione è realizzata**, con riferimento alla coerenza con le direttive impartite;
- alla **partecipazione fattiva** a progetti od obiettivi specifici;
- al fatto che i **doveri del dipendente** sono comunque sanciti dal contratto di lavoro e quindi i riferimenti forniti dal dirigente/responsabile del servizio attengono alla specificità di fatti legati a particolari esigenze, a modifiche organizzative, ecc.;
- a favorire l'effettiva **partecipazione alla valutazione** da parte di ciascun dipendente, al quale, comunque, è attribuita la facoltà di contraddittorio con il dirigente/responsabile del servizio, motivando le proprie ragioni sulla scheda di valutazione che verrà fornita allo stesso, durante il processo valutativo e, comunque, prima della conclusione.

3a. Risultati per l'impegno di gruppo

Le attività ricorrenti o progettuali realizzate dagli uffici costituiscono il riferimento per la valutazione dei risultati conseguiti dalle strutture organizzative, quindi per l'impegno di gruppo, che sono certificati dall'organo di controllo, con riferimento a predeterminati elementi di quantificazione dei risultati attesi e con l'indicazione della condizione per apprezzare il pieno o parziale conseguimento.

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del PEG, i dirigenti formalizzano i risultati attesi sulle attività ricorrenti⁶ e sulle attività progettuali⁷.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, ecc.

Con la determinazione dei risultati attesi si dovrà prestare particolare attenzione all'impatto sull'utenza esterna ed interna che fruisce dell'attività prestata.

I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che devono rappresentare il pieno e parziale conseguimento, evidenziando le ipotesi nelle quali il risultato si intende pienamente raggiunto e quelle, invece, nelle quali si intende parzialmente raggiunto determinando le relative misure di graduazione⁸.

Si possono indicare tre tipi di misurazione, con riferimento anche all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività: parametro, indicatore e scostamento.

parametro: consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva. In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento⁹. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi. E' un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro.

indicatore: consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri¹⁰. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). E' un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ricorrenti che quelle progettuali al fine di evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre.

⁶ Per attività ricorrenti si intendono sostanzialmente quelle caratterizzate da ripetitività nel tempo, procedure definite in modo standard, ecc., quali, ad esempio: rilascio di certificazioni anagrafiche; elaborazione stipendi; liquidazioni contabili; rilascio di concessioni edilizie; ...

⁷ Per attività progettuali si intendono invece quelle caratterizzate dall'originalità del progetto, dalla finalizzazione ad un obiettivo specifico, dalla non ripetitività nel tempo, ecc., quali, ad esempio: impostazione di un nuovo lavoro; introduzione nell'organizzazione di innovazioni informatiche; realizzazione di una manifestazione culturale originale;

⁸ Ad esempio: si considera raggiunto al 100% quando; si considera raggiunto al 90% quando; si considera raggiunto al 70% quando

⁹ Si cita, come esempio: numero di pratiche; tempo medio di procedura;

¹⁰ Si cita, come esempio: indice di adeguatezza quantitativa (rapporto tra prodotti realizzati e prodotti richiesti); indice di tempestività (rapporto tra tempo medio programmato e tempo medio realizzato); indice di produzione effettiva (rapporto tra carico di lavoro e ore di presenza effettiva);

scostamento, che consiste nel differenziale derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi¹¹.

3b. Risultati per l'impegno individuale

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato dal dirigente, in base ai fattori¹² esemplificati nella tabella 3.

Tabella 3

Fattori di valutazione	punti ¹³
Quantità di lavoro realizzato	da 0 a 3
Rispetto dei tempi di procedura	da 0 a 3
Precisione dei risultati	da 0 a 3
Gestione delle priorità	da 0 a 1

Il dirigente tiene conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, adoperandosi affinché sia garantito un equo ed adeguato impegno di tutti i soggetti coinvolti. Questo consente a tutti i dipendenti pari opportunità, nella capacità di conseguire risultati professionalmente validi.

Per ciascun fattore valutativo è possibile prevedere una griglia di graduazione del punteggio, che facilita la valutazione. Nella tabella 4 si propone un esempio¹⁴.

Tabella 4

GRADUAZIONE		
Quantità di lavoro realizzato		
	Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (orientativamente inferiore al 50%)	0
	Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)	1
	Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)	2
	Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	3
Rispetto dei tempi di procedura		
	Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	0
	Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	1
	Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	2
	Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati	3
Precisione dei risultati		
	Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0
	Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	1
	Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	2
	Realizza la precisione attesa	3
Gestione delle priorità		
	Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0
	Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	1

¹¹ Permette di valutare l'andamento dei risultati in periodi temporali successivi.

¹² I fattori possono essere diversi da quelli proposti, ma sempre coerenti con le finalità ed i principi del D.lgs. 150/2009 nonché dei CCNL vigenti in quanto compatibili

¹³ L'ipotesi prevede un massimo di 10 punti; è importante che il punteggio attribuibile, anche se modificato, sia coerente con il peso di questi fattori rispetto al peso dei fattori riferiti ai comportamenti organizzativi.

¹⁴ Anche in questo caso la griglia di graduazione può essere impostata diversamente purché funzionale alla corretta valutazione.

3c. Comportamenti organizzativi

Di seguito si elencano i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi, con una breve indicazione del significato che può valere per una platea di dipendenti inquadrati nelle diverse categorie e posizioni economiche¹⁵.

Al riguardo occorre precisare che il fattore attiene a modelli comportamentali di riferimento. Sarà poi l'utilizzo del fattore, in relazione alla categoria e posizione economica di inquadramento del dipendente, a determinare la sua influenza sulla valutazione.

Per ciascun fattore è riportato un esempio di graduazione della valutazione con definizioni di tipo generico, che possono essere adattate in relazione alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte.

Infine è riportata l'indicazione di possibili contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative, che possono facilitare ulteriormente la graduazione della valutazione (sottofattori). Se vengono utilizzati, occorre tener conto che possono essere adattati alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte.

Si precisa, con riguardo all'applicazione dei fattori, che, nel caso in cui la valutazione comporti un giudizio inferiore a "sufficiente" nella scala di graduazione, non è attribuito alcun punteggio con riguardo al fattore di valutazione di riferimento.

Si evidenzia inoltre che la spiegazione di ciascun fattore, la griglia di graduazione della valutazione, i sottofattori che facilitano la valutazione, sono indicati come esempio e possono essere modificati o integrati purché rimanga la coerenza con l'impostazione del sistema e le finalità della valutazione.

Applicazione delle conoscenze

E' la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite: con gli interventi formativi preordinati ed attraverso l'autonoma formazione sulle discipline, tecniche, procedure, ecc. inerenti le funzioni di pertinenza; con l'esperienza di lavoro.

GRADUAZIONE	
sufficiente	applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro, ...
buono	è costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo, ...
ottimo	oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Applicazione delle conoscenze, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Normativa che governa le attività trattate				
2	Procedure, tecniche e strumenti di lavoro				

¹⁵ Per cui possono apparire o troppo impegnativi rispetto a categorie basse o troppo poco impegnativi rispetto a categorie alte.

3	Conoscenze acquisite attraverso interventi formativi preordinati				
4	Conoscenze acquisite attraverso autonoma attività formativa				
5	Disposizioni impartite dalla dirigenza o responsabili dei servizi o uffici				

Relazioni e rapporti con l'utenza

E' la capacità di tenere rapporti, di interloquire con utenti e colleghi, con atteggiamento cortese, di disponibilità; utilizzare appropriate forme di comunicazione, chiara e diretta; mantenere relazioni con autonoma responsabilità; recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni.

E' la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi.

GRADUAZIONE	
sufficiente	le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti, ...
buono	è costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo, ...
ottimo	oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Relazioni e rapporti con l'utenza, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Mantenere livelli di cortesia ed attenzione				
2	Trasmettere agli altri le proprie conoscenze e informazioni in modo appropriato				
3	Fornire risposte tempestive ed efficaci				
4	Utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile				
5	Dimostrare sensibilità al rapporto con il pubblico in generale				
6	Gestire le situazioni critiche nelle relazioni				
7	Improntare relazioni basate sulla fiducia e sul confronto franco ed aperto				
8	Assicurare la riservatezza sulle pratiche trattate				
9	Mantenere relazioni in autonomia, quando necessario, assumendo le relative responsabilità				
10	Stimolare comportamenti tesi ad assicurare livelli di cortesia ed attenzione				

11	Concorrere a creare le condizioni per assicurare buone relazioni nei gruppi di lavoro				
12	Promuovere una collaborazione sincera e positiva nell'ambiente di lavoro				
13	Stimolare e mantenere elevato il livello di informazione utile al lavoro				

Autonomia operativa

È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi.

E' la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione; capacità di applicare le metodologie per la conoscenza e la lettura del bisogno.

E' la capacità di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi; organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato.

GRADUAZIONE	
sufficiente	esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto ed indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati discreti, ...
buono	è pienamente capace di gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo, ...
ottimo	oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Autonomia operativa, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Esecuzione corretta delle mansioni sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima				
2	Risoluzione delle problematiche del lavoro senza ricorrere necessariamente ai responsabili od ai colleghi				
3	Organizzazione del proprio lavoro in modo autonomo e coerente con le finalità del servizio				
4	Assicurare affidabilità nell'esecuzione degli incarichi assegnati				
5	Affrontare le novità con competenza				
6	Organizzazione del lavoro dell'ufficio in base a criteri di priorità e di urgenza o per obiettivi definiti				
7	Programmazione del lavoro in modo organico e integrato, stabilendo obiettivi e scadenze, verificando l'attuazione e decidendo i correttivi necessari				
8	Controllo dell'attività svolta anche dei colleghi o collaboratori				

9	Promuovere lo sviluppo delle attività anche dei colleghi o collaboratori				
10	Adattamento delle procedure e dell'impegno delle risorse disponibili alle necessità del contesto operativo				
11	Gestione ottimale delle risorse umane, stimolando il contributo di tutti e riconoscendo i meriti				

Coinvolgimento nei processi

E' la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.

GRADUAZIONE	
sufficiente	dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti, ...
buono	è costantemente orientato ad integrarsi nei processi per le proprie attività, si propone con iniziativa e anche con attività ed atteggiamenti collaborativi di supporto ai colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, migliorando i risultati in modo significativo ...
ottimo	oltre a dimostrare le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Coinvolgimento nei processi, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Capacità di analisi del contesto operativo, sintesi dei problemi e proposte di soluzioni concrete				
2	Capacità di lavorare con i soggetti dell'organizzazione per uno scopo comune, concorrendo a raggiungere gli obiettivi				
3	Capacità di supportare in modo adeguato l'introduzione di nuove procedure o processi				
4	Inserimento nei gruppi di lavoro con atteggiamento positivo e costruttivo				
5	Capacità di valutazione dei risultati e adozione delle azioni conseguenti				

Adattamento ai cambiamenti organizzativi

E' la capacità di gestire le attività in presenza di diversa organizzazione sotto il profilo delle competenze, delle risorse, della struttura operativa, del ruolo ricoperto, ecc.

È la capacità di supportare i cambiamenti organizzativi.

GRADUAZIONE	
sufficiente	si adatta ai cambiamenti organizzativi con indifferenza, non si rende pienamente partecipe delle esigenze di nuove organizzazioni, con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra interesse ai cambiamenti organizzativi, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti, ...
buono	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo organizzativo, ad essere partecipe delle esigenze di miglioramento del servizio, ad adattarsi ai cambiamenti, ad adattarsi al contesto operativo migliorando i risultati in modo significativo, ...
ottimo	oltre ad essere capace e portato all'accettazione e partecipazione ai processi di miglioramento, si distingue per i risultati che consegue e che tende a perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Modifica di risorse umane dell'ufficio				
2	Modifica delle attività di competenza				
3	Nuove discipline e strumenti				
4	Nuova utenza interna ed esterna				
5	Razionalizzazione organizzativa creando le condizioni ottimali di lavoro				

Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità

Disponibilità e flessibilità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione di lavoro.

Capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.

GRADUAZIONE	
sufficiente	si adatta alle esigenze di flessibilità con indifferenza, non si rende pienamente partecipe a svolgere attività diverse da quelle abituali, con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra interesse per gli aspetti di flessibilità, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti, ...
buono	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo delle esigenze di flessibilità per il miglioramento del servizio, ad adattarsi al contesto operativo, migliorando i risultati in modo significativo,
ottimo	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Farsi carico di lavoro aggiuntivo a quello ordinario di competenza				
2	Sostituire un collega quando necessario				
3	Prolungare l'orario a fine turno o fare rientri pomeridiani quando necessario				
4	Prestare servizio oltre i giorni lavorativi previsti come turno quando necessario				
5	Fare mobilità tra sedi di lavoro o strutture diverse quando necessario				
6	Favorire processi di mobilità del personale				

Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti

E' la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili.

E' la capacità di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia.

GRADUAZIONE	
sufficiente	esegue le competenze con scarsa iniziativa e proposizione di innovazioni e miglioramenti; esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi, ...
discreto	dimostra di saper prendere iniziative, di saper proporre innovazioni e miglioramenti, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti, ...
buono	è costantemente orientato ad assumere iniziative, a proporre innovazioni e miglioramenti utili ai fini del lavoro, si propone con iniziativa migliorando i risultati in modo significativo, ...
ottimo	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Iniziativa personale, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Ricerca con impegno le soluzioni senza attendere contributi di altri				
2	Disponibilità a nuovi lavori o mansioni				
3	Propensione ad ampliare le conoscenze oltre il necessario per le attività trattate				
4	Contribuire alla individuazione degli obiettivi				

Capacità di proporre innovazioni e miglioramenti, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Suggerire/prospettare soluzioni utili al lavoro e applicabili immediatamente				
2	Confrontarsi con realtà esterne per acquisire/fornire informazioni, conoscenze, soluzioni relative a problemi comuni				
3	Fissare obiettivi di miglioramento e coinvolgere colleghi e collaboratori in una visione strategica della funzione				
4	Evitare appesantimenti burocratici e formalistici				
5	Collaborare nell'individuazione di programmi, scelte, strategie				

Motivazione

E' la capacità di assicurare la costante presenza e prestazione lavorativa; dimostrazione di interesse ed attaccamento al lavoro; senso di appartenenza; mantenimento elevato della professionalità con azioni autonome di aggiornamento; orientare lo spirito critico in senso positivo.

E' la capacità di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; lavorare in gruppo o collaborare con altri, assolvendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.

GRADUAZIONE	
sufficiente	assume atteggiamenti di ordinario impegno, con limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico non costruttivo, con risultati scarsi,
discreto	dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati discreti, ...
buono	è costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, ad esprimere in positivo gli aspetti critici, migliorando i risultati in modo significativo, ...
ottimo	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale, ...

SOTTOFATTORI					
Motivazione, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Presenza costante sul posto di lavoro, nell'orario di servizio, assicurando una prestazione lavorativa assidua				
2	Mantenimento della professionalità ad alto livello con azioni autonome di aggiornamento				
3	Orientamento della critica a sviluppare e migliorare il servizio				
4	Esecuzione delle mansioni con rapidità, quando necessario, senza pregiudicare i risultati				
5	Adattamento alle esigenze delle situazioni di lavoro				
6	Condivisione con i collaboratori delle attività e delle finalità perseguite				

7	Promuovere comportamenti positivi attraverso l'esempio personale				
8	Motivazione dei colleghi e collaboratori valorizzando le capacità dimostrate				
9	Coinvolgimento di colleghi e collaboratori nelle attività dell'ufficio e coordinamento				
10	Attitudine a lavorare in gruppo o coordinarsi con i colleghi per uno scopo comune				
11	Capacità di sollecitare e accelerare le attività dei collaboratori o superiori				
12	Promuovere un clima di collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi				

3d. Servizio

Sono considerati i periodi di lavoro effettuati nella categoria di inquadramento al momento della selezione. Si considera il periodo temporale di durata del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, con esclusione dei periodi di interruzione per aspettativa non retribuita. Sono equiparati alla categoria di inquadramento i periodi svolti con la qualifica funzionale attualmente corrispondente, a seguito di classificazioni avvenute in applicazione dei CCNL; non sono equiparate le classificazioni avvenute per motivi diversi relativi alle riqualificazioni effettuate autonomamente dall'Ente. I periodi svolti con l'attribuzione di incarico per mansioni superiori sono considerati come svolti nella categoria per cui si accede alla selezione. I periodi svolti con rapporto di lavoro ad orario ridotto sono rapportati all'orario intero di 36 ore settimanali o equivalenti. Sono valutati gli ultimi due anni compreso quello di riferimento¹⁶.

GRADUAZIONE	
sufficiente	<i>Almeno sei mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo biennio</i>
discreto	<i>Almeno un anno di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo biennio</i>
buono	<i>Almeno un anno e sei mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo biennio</i>
ottimo	<i>Almeno due anni di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo biennio</i>

3e. Formazione

Sono considerati i titoli formativi attinenti e costituenti arricchimento per le funzioni della categoria di inquadramento, organizzati e gestiti direttamente dall'Ente o autorizzati dal dirigente/responsabile del servizio c/o altri soggetti titolati, effettuati anche al di fuori dell'orario di servizio. Nella proposta di iscrizione agli interventi formativi devono essere formalizzate, a cura del dirigente/responsabile del servizio, le carenze/criticità professionali che determinano la necessità e la scelta dell'intervento. L'intervento formativo si conclude con l'accertamento delle conoscenze acquisite, espresso con un giudizio formalizzato sull'attestato, con possibile indicazione dei contenuti, sotto il profilo quantitativo e qualitativo (durata, argomenti, ecc.). Non sono valutabili titoli con giudizio negativo. Si considera positivamente il conseguimento di un attestato con frequenza pari o superiore ai 2/3 di durata dell'intervento formativo, quando non sia

¹⁶ È opportuno prevedere un numero di anni minimo, ad esempio cinque anni, poiché l'esperienza evolve nel tempo e quella da prendere in considerazione ai fini della valutazione deve essere la più vicina al modo di operare attuale.

previsto ed espresso il giudizio in altre forme; in questo caso il dirigente/responsabile del servizio formalizza sinteticamente il buon esito della partecipazione. Più titoli formativi della stessa tipologia, uguali per contenuti e finalità, sono valutati una sola volta.

Sono valutati i titoli formativi conseguiti negli ultimi tre anni¹⁷, compreso quello di valutazione della prestazione, purché non costituenti requisiti per la titolarità della posizione di lavoro ricoperta.

GRADUAZIONE ¹⁸	
sufficiente	ore di frequenza pari o superiori a complessivamente nell'ultimo triennio
discreto	ore di frequenza pari o superiori a complessivamente nell'ultimo triennio
buono	ore di frequenza pari o superiori a complessivamente nell'ultimo triennio
ottimo	ore di frequenza pari o superiori a complessivamente nell'ultimo triennio

3f. Presenza

Sono considerate le ore di presenza ordinaria effettiva in servizio, calcolando la media negli ultimi due anni anni¹⁹ rispetto alla data della selezione. Si considerano utili a determinare la presenza ordinaria effettiva i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge n. 151 del 26 marzo 2001 e successive modificazioni ed integrazioni, compreso il periodo di maternità anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta, il periodo di riposo prescritto con certificazione medica a seguito d'infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL, i permessi sindacali, il recupero del maggior orario autorizzato e non retribuito di ciascun anno in esame. Non si considerano presenza tutte le altre forme d'assenza.

Sono valutate le ore di presenza ordinaria effettiva degli ultimi due anni compreso quello di valutazione della prestazione.

GRADUAZIONE ²⁰	
sufficiente	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a cinquanta per cento mediamente nell'ultimo biennio
discreto	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a settanta per cento mediamente nell'ultimo biennio
buono	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a ottanta per cento mediamente nell'ultimo biennio
ottimo	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a novanta per cento mediamente nell'ultimo biennio

4. Scheda di valutazione

¹⁷ Come nel caso del servizio anche per la formazione è utile valutare l'acquisizione di conoscenze recenti, ad esempio negli ultimi tre/quattro anni.

¹⁸ Le ore di frequenza devono essere basse, ad esempio nell'ordine di 5-10-20-30, poiché il fattore stimola ad aggiornarsi ma con un peso non eccessivo rispetto agli altri fattori utilizzati.

¹⁹ In questo caso è opportuno che si consideri al massimo un biennio, compreso quello di riferimento.

²⁰ Si possono ipotizzare diverse fasce di graduazione della presenza, partendo dal fatto che le ore di presenza ordinaria effettiva in un anno sono mediamente 1.614 (tolte le ferie) e che deve essere lasciato un margine di tolleranza nella fascia; ad esempio: 800-1.000-1.200-1.400; ecc.

Periodo valutato Matricola
 Dipendente
 Categoria Data attribuzione Posizione
 economica Data attribuzione Conferenza inizio
 anno Verifica durante l'anno

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE			
COD ²¹	DESCRIZIONE	PUNTI			
COD	DESCRIZIONE	suff.	discreto	buono	ottimo
1	Risultati per l'impegno individuale				
2	Applicazione delle conoscenze				
3	Relazioni e rapporti con l'utenza				
4	Autonomia operativa				
5	Coinvolgimento nei processi				
6	Adattamento ai cambiamenti organizzativi				
7	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità				
8	Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti				
9	Motivazione				
10	Mesi di esperienza nella categoria				
11	Ore di formazione realizzata				
12	Ore di presenza ordinaria effettiva				

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione²²

.....

Osservazioni del dipendente

.....

Firma dipendente per presa visione

Firma funzionario che coadiuva

Firma dirigente

Data valutazione

5. Il contenzioso

²¹ Il dirigente valuta la prestazione relativa ai fattori da 1 a 9; mentre i fattori da 10 a 12, se utilizzati, sono elaborati direttamente dall'ufficio personale.

²² Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.

Se la valutazione espressa dal dirigente non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al dirigente che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.

Il dirigente assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del dirigente sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del dirigente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del decreto legislativo n. 165 del 2001 e successive modificazioni ed integrazioni.

6. La certificazione del processo

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'organo di controllo²³ accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

Provvede, inoltre, agli adempimenti affidatigli dalla normativa e dalla regolamentazione adottata dall'ente.

²³ L'organo di controllo è il Nucleo di Valutazione o l'Organismo indipendente di valutazione

IPOTESI DI SUDDIVISIONE DELLE FASCE

Si riporta un esempio per la costituzione e suddivisione delle fasce di merito previste dalla Riforma Brunetta, ricordando che la loro applicazione è sospesa sino alla stipula del prossimo CCNL, come previsto dall'art. 6 del D.lgs. 141/2011.

Si precisa che l'istituto per le Regioni e gli Enti locali è disciplinato dall'art. 31 comma 2 il quale prevede: *Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre. Si applica comunque quanto previsto dall'articolo 19, comma 6.* (testo integrato dall'art. 6 del D.lgs. 141/2011).

A sua volta l'art. 19 comma 6 del D.lgs. 150/2009 (testo aggiornato al D.lgs. 141/2011) recita: *Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.*

La ripartizione delle risorse destinate al finanziamento delle singole fasce di merito per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegate alle performance individuali e la performance individuale per il personale, sarà effettuata nel seguente modo:

% di dipendenti assegnati alla Fascia	Livello di performance	Valori in % del budget Assegnato alla performance
.....% di dipendenti	1^ Fascia% del budget ²⁴
.....% di dipendenti	2^ Fascia% del budget
.....% di dipendenti	3^ Fascia% del budget
.....% di dipendenti	4^ Fascia% del budget
.....% di dipendenti	5^ Fascia	Nessun compenso

Elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- l'avvenuta conferenza di servizio di inizio anno con i collaboratori;
- la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- l'illustrazione della valutazione al dipendente;
- il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi;
- la consultazione dei funzionari per la valutazione dei collaboratori delle strutture organizzative di base²⁵.

Oltre quelli citati, l'organismo preposto può considerare altri elementi che ritenga utili alla certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso dal dirigente.

²⁴ Deve essere quota prevalente.

²⁵ Ipotesi da utilizzare se lo si ritiene utile.

L'esito negativo della certificazione comporta, per il dirigente interessato²⁶:

- a) la formalizzazione della motivazione circa la valutazione resa nei confronti di ciascun dipendente, da cui si evince la correttezza dei motivi che consentono di ritenere realistica tale valutazione, espressa;
- b) l'adozione di provvedimenti sanzionatori che possono avere riflessi sul trattamento accessorio di chi ha fatto la valutazione, da graduarsi in relazione alla gravità ed all'eventuale ripetizione nel tempo delle mancanze;
- c) il risarcimento, a carico del dirigente, degli eventuali danni economici subiti dal dipendente.

7. Il sistema premiante

In questa parte si **propone** un metodo per collegare la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa dei dipendenti agli istituti contrattuali della **produttività e miglioramento dei servizi** ed alla **progressione economica all'interno della categoria**.

Il metodo proposto tende a semplificare gli atti amministrativi e le criticità di un diverso processo applicativo, prevedendo la gestione centralizzata dei provvedimenti a cura del settore/servizio personale.

Questa soluzione non incide l'autonomia dei dirigenti, in quanto l'accesso al trattamento economico, la determinazione degli importi dell'incentivo di produttività, l'acquisizione della posizione economica superiore sono conseguenza diretta della valutazione della prestazione lavorativa fatta dal dirigente stesso.

Si rimanda a specifica disciplina l'utilizzo della valutazione della prestazione lavorativa per la progressione di carriera, ai sensi dell'art. 24 del D.lgs. 150/2009.

L'indicazione dei criteri e dei fattori per il calcolo dell'importo incentivante, per l'accesso alla selezione della progressione economica all'interno della categoria, per l'attribuzione dei punteggi previsti nell'allegata tabella è del tutto esemplificativa.

7a. Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi

L'importo effettivo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato, sulla base dei criteri generali stabiliti nell'ordinamento/sistema di valutazione adottati dall'ente, con due fasi successive.

Prima fase:

determinazione delle due quote dell'importo teorico individuale, calcolato sulle risorse decentrate destinate ad incentivare la produttività, tenuto conto che una quota²⁷ (al massimo il 50%) è da destinarsi ai risultati per l'impegno di gruppo (certificati dall'organo di controllo) e la restante quota è da destinarsi all'impegno individuale (apprezzato con la valutazione della prestazione lavorativa fatta dal dirigente).

La fase si concretizza con le seguenti operazioni:

- 1) suddivisione delle risorse in due parti, in base alla quota del cinquanta per cento destinata ai risultati per l'impegno di gruppo e del cinquanta per cento destinata all'impegno individuale;
- 2) suddivisione della quota destinata ai risultati per l'impegno di gruppo per il numero di dipendenti aventi i requisiti stabiliti dall'Ente per accedere al trattamento economico, quali²⁸.

²⁶ ipotesi da utilizzare se lo si ritiene utile.

²⁷ È preferibile ipotizzare una quota sui risultati di gruppo e una quota sull'impegno individuale, equilibrate tra loro ad evitare che, ad esempio, un forte peso all'impegno individuale vada a discapito della collaborazione sui risultati dell'ufficio; anche in presenza di un solo dipendente in un ufficio è opportuno mantenere la quota sui risultati di gruppo in quanto anche quel dipendente concorre a perseguire gli obiettivi finali dell'Ente.

²⁸ Si riportano alcuni esempi:

- a) valutazione dei risultati individuali pari almeno a/10 o equivalente;
- b) presenza ordinaria effettiva pari almeno a ore nell'anno di riferimento;
- c) peso attribuito alla categoria di inquadramento (da considerare preferibilmente alla scadenza dell'anno di riferimento), ipotizzabile con valori diversi quali, ad esempio: cat. A = 1.00; cat. B = 1.15; cat. C = 1.30; cat. D = 1.45.

valutazione dei risultati individuali pari almeno a 7/10 o equivalente;
presenza ordinaria effettiva pari almeno a cinquanta per cento delle ore nell'anno di riferimento;
peso attribuito alla categoria di inquadramento: cat. A = 1.00; cat. B = 1.15; cat. C = 1.30; cat. D = 1.45.

- 3) suddivisione della quota destinata alla valutazione della prestazione lavorativa per l'impegno individuale sul numero di dipendenti aventi i requisiti per accedere al trattamento economico, in base ai criteri stabiliti dall' Ente, quali²⁹:

.....
.....
.....

Seconda fase:

determinazione dell'importo effettivo individuale per ciascuna delle due quote, calcolato sull'importo teorico individuale, in base al grado di effettivo conseguimento dei risultati per l'impegno di gruppo ed in base all'esito della valutazione della prestazione lavorativa per l'impegno individuale.

La fase si concretizza con le seguenti operazioni:

- 1) l'importo effettivo individuale riferito ai risultati per l'impegno di gruppo è calcolato sull'importo teorico individuale tenuto conto di criteri, quali³⁰:

.....
.....
.....

- 2) l'importo effettivo individuale riferito alla prestazione lavorativa per l'impegno individuale è calcolato sull'importo teorico individuale tenuto conto di criteri, quali³¹:

.....
.....
.....

Le economie conseguenti ad una valutazione della prestazione lavorativa non pienamente positiva o per la presenza ordinaria effettiva inferiore alla soglia massima del 100%, sono ridistribuite, nell'ambito dello stesso

²⁹ Si riportano alcuni esempi:

- a) valutazione dei risultati individuali pari almeno a/10 o equivalente;
- b) presenza ordinaria effettiva pari almeno a ore nell'anno di riferimento.

³⁰ Si riportano alcuni esempi:

- a) grado % derivante dal conseguimento dei risultati per l'impegno di gruppo (certificato dall'organo di controllo preposto: Nucleo di Valutazione o Organismo indipendente di valutazione); ad esempio con fattori quali il parametro o l'indicatore: se valore < 0.40 graduazione = 40%; se valore \geq 0.40 graduazione = 60%; se valore \geq 0.60 graduazione = 80%; se valore \geq 0.80 graduazione = 100% (l'utilizzo di uno o più fattori di misurazione dei risultati è definito di volta in volta, in via preventiva ed in relazione alla tipologia di attività cui si riferisce il fattore, non escludendo l'opportunità di avvalersi di più fattori contestualmente: in questo caso può essere calcolato il valore medio della graduazione di tutti i fattori utilizzati).
- b) grado % derivante dalla valutazione dei risultati individuali; ad esempio: se valutazione \geq 3/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione \geq 4/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione \geq 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione \geq 8/10 o equivalente, graduazione = 100% (quando la valutazione è inferiore a 8/10 o equivalente dell'esempio il dirigente che valuta deve formalizzare una specifica motivazione).
- c) grado % derivante dalla presenza ordinaria effettiva nell'anno di riferimento; ad esempio: se ore \geq 500 graduazione = 40%; se ore \geq 800 graduazione = 60%; se ore \geq 1.100 graduazione = 80%; se ore \geq 1.400 graduazione = 100% (nel CCDI di Ente si può prevedere di considerare nella presenza alcuni motivi, quali, ad esempio: - i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge 26 marzo 2001, n. 151, compreso il periodo di astensione anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta; - i periodi di riposo prescritti con certificazione medica a seguito di infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL; - i permessi sindacali; -).

³¹ Si riportano alcuni esempi:

- a) grado % derivante dalla valutazione dei risultati individuali; ad esempio: se valutazione \geq 3/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione \geq 4/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione \geq 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione \geq 8/10 o equivalente, graduazione = 100% (quando la valutazione è inferiore a 8/10 deve essere formalizzata una specifica motivazione).
- b) grado % derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi; ad esempio: se valutazione \geq 4/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione \geq 5/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione \geq 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione \geq 7/10 o equivalente, graduazione = 100% (quando la valutazione è inferiore a 8/10 o equivalente dell'esempio il dirigente che valuta deve formalizzare una specifica motivazione).
- c) grado % derivante dalla presenza ordinaria effettiva nell'anno di riferimento; ad esempio: se ore \geq 500 graduazione = 40%; se ore \geq 800 graduazione = 60%; se ore \geq 1.100 graduazione = 80%; se ore \geq 1.400 graduazione = 100% (nel CCDI di Ente si può prevedere di considerare nella presenza alcuni motivi, quali, ad esempio: - i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge n. 151 del 26 marzo 2001, compreso il periodo di astensione anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta; - i periodi di riposo prescritti con certificazione medica a seguito di infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL; - i permessi sindacali; -).

settore/servizio, ai dipendenti che hanno conseguito la valutazione della prestazione lavorativa pari o superiore a 7/10 o equivalente dell'esempio e che hanno una presenza ordinaria effettiva pari o superiore a cinquanta per cento delle ore nell'anno di riferimento.

7b. Progressione economica all'interno della categoria

La selezione per l'attribuzione della progressione economica all'interno della categoria avviene in due fasi successive.

Prima fase:

verifica del possesso dei requisiti per accedere alla graduatoria generale di Ente, formulata per posizione economica (o per categoria in caso di Enti con poche unità di personale), sulla base dei criteri stabiliti dall'Ente, quali³²:

.....
.....
.....

Seconda fase:

determinazione dei punteggi, conseguenti alla valutazione con ciascun fattore dei comportamenti organizzativi ed eventualmente dei fattori di tipo "quantitativo" se utilizzati, per la collocazione nella posizione di graduatoria dei dipendenti ammessi alla selezione, utilizzando i valori³³ predefiniti, a livello esemplificativo, nell'allegato 1.

8. Il correttivo di valutazione

Quando la valutazione è effettuata da più dirigenti, per i rispettivi collaboratori ed autonomamente l'uno dall'altro, per l'utilizzo della stessa ai fini di determinare il punteggio per la collocazione nella graduatoria per la progressione economica, all'interno della categoria, si pone il problema di superare le criticità di un'eventuale diversa interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione.

È pertanto necessario l'impiego di un sistema correttivo, da applicare su tutti i fattori di valutazione della prestazione lavorativa, che non modifichi l'ordine scaturito dalla valutazione del dirigente. I sistemi utilizzabili possono essere diversi³⁴.

³² Si riportano alcuni esempi:

- anzianità di servizio nella posizione economica in godimento alla fine dell'anno di riferimento (possono essere previsti un numero di anni diversi, sapendo che il CCNL comunque non pone un limite di anni; considerare, ad esempio, il servizio effettivamente prestato, escluso aspettative o altre assenze non retribuite, andando a ritroso e con l'avvertenza che il servizio in part time verticale è rapportato alle ore effettive del tempo pieno); ad esempio: servizio < 24 mesi, NO ammissione; servizio >= 24 mesi SI ammissione.
- sanzioni disciplinari comminate (ad esempio nell'anno di riferimento ed in quello precedente); ad esempio: una o più sanzioni comminate, NO ammissione; nessuna sanzione comminata, SI ammissione.
- risultati per l'impegno individuale valutati dal dirigente (almeno pari ad un minimo di punteggio predefinito); ad esempio: se valutazione < 4/10 o equivalente, NO ammissione; se valutazione >= 4/10 o equivalente, SI ammissione (quando la valutazione è inferiore a 4/10 o equivalente il dirigente che valuta deve formalizzare una specifica motivazione).

³³ Anche in questo caso i valori possono essere determinati diversamente ma sempre in coerenza con le finalità della valutazione ai fini della progressione economica all'interno della categoria.

³⁴ Si riporta un esempio, che si basa sullo scarto tra le valutazioni di ciascun collaboratore, determinando, di fatto, una precedenza in base alle migliori prestazioni.

- il punteggio conseguente alla valutazione del dirigente è rapportato, in percentuale, al punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica del dipendente e con tale valore si determina l'ordine decrescente dei dipendenti;
- si individua il valore della mediana, che consiste nel valore posto al centro della distribuzione quando tutti i casi sono ordinati in ordine decrescente e si calcola il valore di scostamento tra il valore percentuale ed il valore della mediana, con risultato sia positivo che negativo;
- con apposita tabella i valori di scostamento di ciascun dipendente sono abbinati ad un valore percentuale distribuito da 1 a 100, che viene moltiplicato per il punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica determinando il punteggio di collocazione nella graduatoria.
- Il valore ottenuto con l'operazione di cui al punto 3 costituisce il punteggio derivante dai fattori "meritocratici", ottenuto sulla base dello scostamento.
- Il valore complessivo, derivante dalla sommatoria di A più il punteggio per i fattori "quantitativi" (se utilizzati, corrispondenti ai fattori 3d, 3e e 3f), costituisce il punteggio con il quale il dipendente è collocato nella graduatoria generale di Ente per la posizione economica di appartenenza (o la categoria per Enti con poche unità di dipendenti).

Il sistema è applicato dal settore/servizio personale, dopo la conclusione delle valutazioni e la certificazione del processo a cura dell'organo di controllo³⁵.

³⁵ Vedi nota 22.