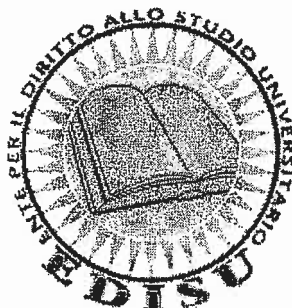


ALLEGATO DELIBERA N. 3

ALLEGATO ALLA DELIBERA
DEL CONSIGLIO DI AMM.NE
N. 14/04 DEL 21/04/2004



EDISU Piemonte

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI
ORGANIZZATIVE**

Doc 15 aprile 2004

INDICE

1. PREMESSA	pag. 3
2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	pag. 3
2.1 Criteri generali	pag. 3
2.2 La scala di valutazione	pag. 4
2.3 I macrofattori di valutazione	pag. 5
3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	pag. 5
4. LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO	pag. 7

ALLEGATI:

Scheda di valutazione delle prestazioni

Valutazione dei risultati e scala di valutazione delle prestazioni

1. PREMESSA

A seguito dell'entrata in vigore dei nuovi contratti nazionali di lavoro con riferimento all'area delle posizioni organizzative (d'ora in avanti abbreviate in p.o.), gli enti pubblici devono adottare, per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato, criteri generali, ovvero sistemi atti ad attribuire al singolo dipendente titolare di p.o. obiettivi annuali ed una valutazione sul raggiungimento degli stessi.

Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione delle p.o. verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di gestione, che lega il controllo direzionale alle prestazioni dei dirigenti e delle p.o..

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione, che attiva un processo per la definizione degli obiettivi da raggiungere sulla base delle linee e dei piani programmatici, per unità organizzative significative e per i loro responsabili, in un arco di tempo determinato.

Il sistema di valutazione che viene di seguito descritto verrà applicato in via sperimentale nel 2004.

2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE P.O.

2.1 I Criteri generali

I valori del sistema di valutazione possono sintetizzarsi nei seguenti:

- *orientamento al risultato*, per superare il modello dell'adempimento;
- *integrazione e cooperazione interfunzionale*, per assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- *capacità innovativa*, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- *orientamento all'utenza*, per promuovere una logica di servizio.

Per quanto concerne la valutazione del *rendimento*, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
- essere misurabili;
- essere specifici;
- essere innovativi;
- essere realistici;
- essere di pari peso fra il personale di p.o

Per quanto riguarda la valutazione dell'apporto individuale, i criteri devono prendere in considerazione:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;

- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità di innovazione;
- il contributo all'integrazione tra le p.o. delle diverse strutture;
- l'iniziativa;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche
- la comunicazione verbale

Ogni criterio adottato per le due tipologie di valutazione (rendimento – comportamento) deve essere chiaro ed univoco, al fine di far comprendere, ai partecipanti al sistema di valutazione, il significato dei fattori oggetto della stessa; ad esempio, per la valutazione del comportamento relativo all'iniziativa, quest'ultima può essere definita come la “capacità di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi”; oppure per la valutazione del comportamento relativo alla capacità di innovazione quest'ultima può essere definita come la “capacità di elaborare idee nuove per la soluzione dei problemi e per il raggiungimento degli obiettivi”.

La retribuzione di risultato del personale titolare di posizione organizzativa, di cui all'art. 10 del C.C.N.L. sull'ordinamento del personale viene corrisposta per l'anno 2004 sulla base di un sistema unico di valutazione che tiene conto per il 70% del valore del raggiungimento di obiettivi predeterminati e per il restante 30% del sistema di valutazione dell'apporto individuale. La retribuzione di risultato è erogata sulla base della valutazione complessiva del titolare di posizione organizzativa. La valutazione complessiva è data dalla sommatoria delle valutazioni espresse per gli obiettivi e per l'apporto individuale

2.2 La scala di valutazione.

Analogamente a quanto avviene per l'omologo personale della Regione Piemonte la valutazione delle prestazioni si colloca all'interno di un sistema più complesso di direzione per obiettivi o gestione per risultati ed è un sistema dinamico che si propone di integrare le esigenze dell'Ente (perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e migliore utilizzazione delle risorse umane) con le aspettative del personale (remunerazione e maggiore partecipazione ai processi di organizzazione del lavoro).

Il sistema agisce attraverso una pianificazione degli obiettivi di lavoro ed una successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, non come sistema di mero controllo, ma come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive ed individuali.

Il sistema di valutazione pur focalizzandosi in un'ottica di gestione per risultati non trascura, altresì, l'importanza di una valutazione complessiva dell'apporto individuale nell'ambito del contesto lavorativo, delle competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini e di risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

Fatte queste premesse il sistema di valutazione delle prestazioni prevede la valutazione di ogni posizione organizzativa su due aree: 1. area degli obiettivi gestionali 2. area dell'apporto individuale. La valutazione complessiva è effettuata sommando la valutazione ottenuta nel perseguimento di singoli obiettivi, ponderati per il peso relativo attribuito a ciascuno di essi al momento della loro definizione.

La metodologia per la valutazione delle p.o. è basata su modalità di espressione del valore basate su scale numeriche con valori oscillanti da 1 (giudizio negativo) a 3 (giudizio ottimo).

I fattori di ponderazione da applicare ai diversi criteri di valutazione, al fine di individuare in che modo ciascuno di essi concorrerà alla valutazione complessiva della p.o. vengono definiti dal Direttore e dai Dirigenti.

Tale ponderazione che sarà in termini percentuali su base totale 100 deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi che l'Ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

La valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

ottimo o obiettivo raggiunto	3
discreto o obiettivo parzialmente raggiunto	2
insufficiente o obiettivo non raggiunto	1

Si ritiene opportuno, oltre che privilegiare il grado di raggiungimento degli obiettivi con riferimento all'orientamento al risultato, alla capacità di perseguimento degli obiettivi stessi nelle condizioni date, all'entità dell'impiego richiesto, avvalersi, dei macrofattori di valutazione (paragrafo 2.3).

2.3. I macrofattori di valutazione

Si individuano i seguenti quattro macrofattori di valutazione:

- 1. iniziativa**
- 2. partecipazione**
- 3. professionalità**
- 4. precisione**

I contenuti e i sottofattori di valutazione sono riportati nelle schede allegate.

Per quanto concerne l'area dell'apporto individuale la valutazione fa riferimento ai suddetti contenuti, e ai fini della parametrizzazione l'articolazione è la seguente:

- giudizio "inadeguato" 1
- giudizio "discreto" e "buono" 2
- giudizio "distinto" e "ottimo" 3

La valutazione delle p.o viene effettuata dal Dirigente del proprio settore d'intesa con il Direttore e dal Direttore per i dipendenti assegnati alla Direzione. Non è valutabile il titolare della posizione organizzativa che non abbia prestato servizio per almeno sei mesi nell'arco dell'anno.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è articolato nelle seguenti fasi:

1) *il colloquio di definizione degli obiettivi*

I Dirigenti, con il supporto del Direttore, definiscono annualmente gli obiettivi e i programmi da assegnare che vengono illustrati e discussi con i singoli dipendenti interessati durante un colloquio. I Dirigenti, verificano la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali ricevute dagli organi di direzione politico-amministrativa, l'omogeneità e la congruità degli obiettivi assegnati. All'inizio di ogni anno, il Direttore incontra i dirigenti ed i dipendenti interessati per una conferenza di Direzione durante la quale vengono illustrati gli obiettivi di Direzione da conseguire ed i risultati attesi, data l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate.

2) *momento intermedio di verifica degli obiettivi*

Dopo qualche mese dall'assegnazione degli obiettivi (possibilmente verso il mese di giugno) i soggetti di cui al punto 1) si incontrano per uno momento di verifica durante il quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi

3) *il colloquio di valutazione*

Al termine di ogni anno il dirigente valutatore e ciascun dipendente si incontrano per un colloquio di valutazione, l'esito del quale viene formalizzato in una apposita scheda che viene sottoscritta dagli stessi dipendenti che hanno partecipato al colloquio

4) *la procedura di garanzia in caso di valutazione negativa*

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con il giudizio di "inadeguato" prima della formalizzazione delle decisioni, la valutazione negativa viene contestata per iscritto, al dipendente dal dirigente a cui è assegnato, competente ai fini della valutazione e trasmessa per conoscenza al Direttore; quest'ultimo, acquisita la documentazione e sentiti in contraddittorio gli interessati, esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione.

Il dipendente può fare istanza, non appena presa visione della valutazione espressa nei suoi confronti, al Direttore, il quale ha la possibilità di modificare il giudizio, previo confronto, in contraddittorio, con le parti interessate.

Contestualmente il titolare di posizione organizzativa può chiedere di essere convocato dal Comitato Tecnico del Consiglio di Amministrazione in seduta congiunta ai rappresentanti delle RSU per essere sentito e può controdedurre,

anche per iscritto, con assegnazione di un termine non inferiore a 15 giorni.
Inoltre:

- dell'eventuale incontro di cui sopra deve essere redatto processo verbale; il dipendente può farsi assistere da persona di sua fiducia al quale fornisce delega;
- il processo verbale viene allegato alla scheda di valutazione, nella quale deve essere annotato l'esito delle procedure di garanzia.

Il Direttore, sulla base delle risultanze del processo verbale e delle conclusioni del Comitato Tecnico ivi espresse, formalizza la decisione valutativa.

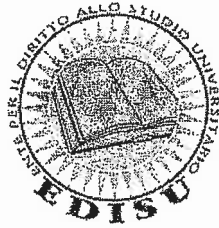
5) *validazione della procedura di valutazione*

Il Direttore prende atto delle proposte dei dirigenti, accertata la regolarità della procedura di valutazione, con una propria determinazione.

Al Direttore spetta il compito di verificare il funzionamento del sistema di valutazione e di avanzare eventuali proposte di modifica agli organi competenti.

5. LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Per un punteggio compreso fra 131 e 240 punti viene erogato il 60% del valore massimo della retribuzione di risultato previsto per la posizione ricoperta. Per un punteggio compreso tra 241 e 300 punti viene erogato il valore massimo di risultato previsto per la posizione ricoperta.



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Personale titolare di Posizione Organizzativa

Settore _____

Cognome e Nome _____

Attività prevalenti _____

	Data	Firma del Dirigente Responsabile	Firma del Valutato	Note
Assegnazione obiettivi				
Verifica intermedia				
Colloquio finale				

Osservazioni conclusive del valutatore

Osservazioni conclusive del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

AREA DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI

peso % obiet.	scala di valutazione			Peso al 70%	Punteggio ponderato	Valutazione del risultato conseguito e diagnosi degli scostamenti
	1	2	3			
	1	2	3			
	1	2	3			
100%						

Punteggio massimo 210

Legenda:
1: obiettivo non raggiunto
2: obiettivo parzialmente raggiunto
3: obiettivo raggiunto

Il punteggio ponderato si ottiene moltiplicando il peso al 70% di ciascun obiettivo (colonna 3) per il punteggio assegnato nella scala di valutazione

AREA DELL' APPORTO INDIVIDUALE

Descrizione obiettivo	Aree di miglioramento	Inadeguato	Discreto	Distinto
		1	Buono 2	Ottimo 3
Iniziativa	Iniziativa Soluzione dei problemi			
Partecipazione	Disponibilità ai rapporti interpersonali Capacità di adattarsi al cambiamento delle situazioni Partecipazione al lavoro di gruppo			
Professionalità	Utilizzazione e sviluppo conoscenze Disponibilità ad assumere impegni Stesura e esposizione di rapporti e relazioni			
Precisione	Organizzazione Orientamento ai risultati			
Totale	Somma dei punteggi attribuiti ai singoli fattori (punteggio massimo 30)			

Il Punteggio va da 0 a 30 punti permette di formulare un giudizio secondo la tabella:

Punteggio	Giudizio dell'apporto individuale
0 - 4	Inadeguato
5 - 18	Buono
19 - 30	Ottimo

Giudizio	scala di valutaz.			Punteggio ponderato	Valutazione del risultato conseguito ed eventuali piani di miglioramento
	1	2	3		
Giudizio dell' apporto individuale	1	2	3		

Inadeguato	= 1
discreto e buono	= 2
distinto e ottimo	= 3

Punteggio massimo 90 punti (Il punteggio si ottiene moltiplicando il punto della scala di valutazione per un valore fisso pari a 30)

SINTESI DEI RISULTATI

	Peso %	Punteggio
Area degli obiettivi gestionali	70%	
Area dell'apporto individuale	30%	
Valutazione complessiva	100%	

SCALA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

punteggio	valutazione
Fino a 130	Negativa/inadeguato
Da 131 a 240	discreto
Da 241 a 300	positiva

Osservazioni conclusive del valutatore

Osservazioni conclusive del valutato

PARTECIPAZIONE 2

DISPONIBILITA' AI RAPPORTI INTERPERSONALI: Capacità di comprendere ed interagire con gli altri 2.1

- Dimostra scarsa propensione a comprendere le necessità degli altri e difficilmente entra in rapporto con loro
- E' disponibile nei confronti delle richieste altrui purché esse siano ben precisate e spesso riesce a entrare in rapporto con gli interlocutori
- Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo ad entrare in rapporto e stabilire con loro relazioni positive
- Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze e riesce a guadagnarsi la loro fiducia, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate

ADATTABILITA':. Capacità di adattarsi al cambiamento delle situazioni e dei contesti organizzativi 2.2

- Dimostra rigidità verso le proposte e le modifiche che incidono nello svolgimento del lavoro
- Presenta difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti. Accetta i consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni
- Riesce a conseguire i risultati attesi anche in contesti e/o situazioni variabili
- Si comporta in maniera costruttiva nei confronti dei cambiamenti nel contesto, valorizzandone gli elementi positivi e adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità

PARTECIPAZIONE AL LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE: capacità di partecipare attivamente all'interno di lavori di gruppo. mostrando la disponibilità a cooperare anche con le altre strutture 2.3

- Manifesta forti difficoltà a collaborare con gli altri, anche quando fanno parte del proprio gruppo di lavoro, manifestando prevalentemente comportamenti non partecipativi ed esprimendo la propria opinione solo quando viene richiesta ovvero avanzando critiche non costruttive Raramente confronta la propria opinione con gli altri.
- Collabora con le persone direttamente coinvolte nel compito da svolgere solo dietro sollecitazione.; spesso mostra resistenza a concedere la propria disponibilità a persone di strutture diverse, anche quando il compito lo richiederebbe Pur manifestando qualche difficoltà, accetta il dialogo ed il confronto con gli altri.
- Partecipa attivamente ai lavori di gruppo senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura e spesso prende l'iniziativa per fornire contributi personali, stimolando altresì gli interventi degli altri membri. Si comporta in maniera collaborativa verso tutti i colleghi e condivide le informazioni possedute anche con altre parti dell'organizzazione
- Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi dei colleghi per la risoluzione di problemi e il conseguimento di obiettivi comuni. All'interno del gruppo assume sempre l'iniziativa per formulare proposte ed avanzare suggerimenti. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute.

PROFESSIONALITA' 3

UTILIZZAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE. Capacità di utilizzare e mantenere aggiornate le proprie conoscenze tecniche e procedurali 3.1

- Utilizza in maniera limitata le sue conoscenze specialistiche e tecniche procedurali e manifesta disinteresse a cogliere le opportunità di arricchimento professionale traendone scarso profitto
- Usa le proprie conoscenze specialistiche e metodologiche in maniera strettamente pertinente al proprio ambito di azione; coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale solo quando gli vengono sollecitate ed è disposto a trasferire le proprie conoscenze solo se richiesto
- E' interessato ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico/professionali, cogliendo tutte le opportunità di aggiornamento offerte, supportando gli altri sui problemi di lavoro
- Ricerca spontaneamente e con continuità occasioni di aggiornamento delle proprie conoscenze tecniche/procedurali e di confronto con colleghi. Fornisce proposte finalizzate a risolvere i problemi del proprio settore, mettendo sempre a disposizione degli altri le proprie conoscenze ed esperienze.

DISPONIBILITA': Disponibilità ad assumere gli impegni 3.2

- Svolge esclusivamente attività relative alla propria sfera di competenza e di responsabilità
- Accetta di svolgere attività non strettamente rientranti nella propria sfera di competenza solo in presenza di pressioni esterne e in situazioni di forte necessità
- Accetta frequentemente di svolgere attività non strettamente rientranti nella propria sfera di competenza
- Accetta sempre l'assunzione di incarichi che ampliano la propria sfera di competenza e responsabilità

STESURA E ESPOSIZIONE DI RAPPORTI E RELAZIONI: Capacità di realizzare documenti o di esporre situazioni 3.3

- Elabora documenti che sono spesso valutati poco chiari
- Predisporre documenti comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo
- Redige documenti e relazioni chiare e comprensibili in tempi brevi, che però talvolta hanno caratteristiche di eccessiva analiticità o sinteticità
- Elabora in tempi ottimali rapporti e relazioni bilanciando adeguatamente analiticità e sinteticità e suscitando l'interesse dei destinatari

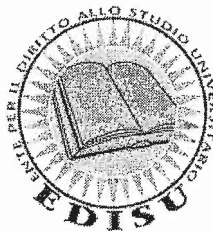
PRECISIONE 4

ORGANIZZAZIONE. Capacità di organizzare efficacemente il proprio tempo di lavoro 4.1

- Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività
- Riesce a organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, solo attraverso il frequente ricorso a superiori e colleghi
- Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard
- Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di carichi di lavoro e/o di situazioni impreviste

ORIENTAMENTO AI RISULTATI: Capacità di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi dati 4.2

- Manifesta inerzia di azione per raggiungere gli obiettivi.
- Si attiva con azioni specifiche in presenza di pressioni esterne
- Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi
- Dimostra capacità di stabilire e raggiungere gli obiettivi mantenendo elevati standard ed eventualmente indirizzando anche le attività degli altri.



ANNO 2009

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Fase iniziale: ATTRIBUZIONE OBIETTIVI

Settore _____

Cognome e Nome _____

Qualifica _____

Attività prevalenti _____

Definizione obiettivi specifici/permanenti

Descrizione	Valore ponderale	Scadenza	Indicatore di risultato

Osservazioni del dipendente:

Osservazioni del Responsabile:

Firma del dipendente

Firma del Responsabile

Torino,

Fase finale: VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

AREA OBIETTIVI SPECIFICI O PERMANENTI

Descrizione obiettivo specifico o permanente	Valore ponderale (peso totale 100)	Risultato				
		Obiettivo non iniziato Punteggio 0	Obiettivo avviato Punteggio 1	Obiettivo Parzialmente raggiunto Punteggio 2	Obiettivo quasi raggiunto Punteggio 3	Obiettivo totalmente raggiunto Punteggio 4
TOTALE OBIETTIVI						

Ogni obiettivo può avere un valore ponderale di un massimo di 50 punti

Calcolo della produttività:

quota produttività (50%) / 400 = coefficiente della produttività

coefficiente x totale punteggio obiettivi = somma erogata al dipendente

Osservazioni conclusive del valutatore

Osservazioni conclusive del valutato

Firma del dipendente

Firma della PO

Firma del Dirigente/Direttore