



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

*(approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 65 del 27/06/2011,
modificato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 10 del 23/01/2012)*



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

CAPITOLO 1 IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione costituisce un elemento importante per lo sviluppo di una gestione unitaria e coordinata del personale anche nell'ambito di gestione associata di servizi.

In questo contesto il sistema di valutazione è quindi concepito come sistema di sviluppo delle pro-fessionalità interne ai singoli comuni ed alla loro eventuale Unione e quindi costituisce uno strumento pro-attivo per la promozione di comportamenti condivisi e orientati allo sviluppo delle attività strategiche degli enti.

Conseguentemente, al di là delle finalità, pure obbligatorie del sistema di valutazione, così come congegnato nell'ambito delle disposizioni contrattuali, gli ulteriori obiettivi da conseguire devono essere:

1. Sviluppare una cultura organizzativa comune;
2. sviluppare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività dei comuni e delle diverse gestioni associate, vedendo l'Unione come una opportunità di crescita professionale per tutti i dipendenti;
3. innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale all'interno delle singole amministrazioni;
4. semplificare i sistemi di valutazione esistenti facendo in modo che il lavoratore abbia una più chiara idea del rapporto esistente tra la sua prestazione e il premio ottenuto e il suo superiore gerarchico possa avere strumenti di gestione del personale più efficaci e flessibili.

L'art. 6 del C.C.N.L. 31 marzo 1999 prevede che in ogni Ente vengano adottate metodologie permanenti di valutazione dei dipendenti, aventi le seguenti caratteristiche di base:

- siano finalizzate alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti;
- abbiano ricaduta in diversi ambiti, primo dei quali la progressione economica;
- la valutazione venga effettuata con cadenza periodica;
- il risultato della valutazione venga tempestivamente comunicato al soggetto valutato.

In applicazione a quanto disposto dal C.C.N.L. va istituito un Sistema permanente di Valutazione inteso quale strumento per mantenere elevato il livello delle competenze espresse dal personale e, di conseguenza, i livelli di efficacia ed efficienza dei servizi erogati alla collettività, grazie alla costante riqualificazione e crescita professionale delle risorse umane.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati viene effettuata con cadenza annuale e si attiene ai seguenti criteri fondamentali:

- UNICITÀ, cioè applicazione di un unico sistema di valutazione adatto a perseguire diverse finalità;
- UNIVERSALITÀ, cioè valutazione di tutto il personale;
- TRASPARENZA, cioè presentazione dei risultati e colloquio tra valutato e valutatore;
- EQUITÀ e GARANZIA, con ammissione di ricorso in merito alla valutazione.

Il Sistema permanente di valutazione è uno strumento organizzativo e gestionale: rappresenta il pre-supposto basilare affinché le ricadute economiche della valutazione vengano gestite con equità e vengano opportunamente collegate alle strategie di sviluppo dell'Ente.

I risultati della valutazione avranno una ricaduta a largo spettro sugli istituti contrattuali in progressiva implementazione, che va dall'area dei premi di incentivazione, alla



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

progressione di carriera, per finire con la pianificazione degli interventi formativi mirati allo sviluppo di conoscenze e competenze legate alle posizioni ricoperte dal personale valutato.

L'applicazione ripetuta con cadenza annuale del metodo di valutazione progettato permetterà, inoltre, di costruire dati storici di riferimento per il monitoraggio della crescita professionale delle risorse umane dell'Ente. Questo riferimento concorrerà, nel tempo, a garantire l'imparzialità di giudizio da parte dei valutatori.

CAPITOLO 2

LO STRUMENTO DELLA VALUTAZIONE: LE SCHEDE

L'implementazione del Sistema di Valutazione avverrà mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni. Le schede proposte hanno la peculiarità di essere state progettate su misura per il personale dipendente dagli enti, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti al singolo in relazione alla prestazione attesa tenendo conto della categoria di appartenenza. Questo percorso ha portato all'introduzione di un'unica scheda di valutazione valida per tutto il personale dipendente.

La caratteristica principale della Scheda di Valutazione adottata è la "modularità", cioè la possibilità di raccogliere con un unico documento le informazioni essenziali aventi il pregio di prestarsi a diverse applicazioni (es. la formulazione della graduatoria per le progressioni orizzontali) mediante l'introduzione di semplici strumenti matematici di "pesatura" dei punteggi.

Occorre sottolineare in ogni caso che la scheda di valutazione è uno strumento fondamentale per esplicitare e comunicare in modo trasparente la valutazione effettuata dal valutatore; tuttavia essa non sostituisce le capacità di giudizio del valutatore il quale può svilupparle in modo adeguato solo attraverso il confronto con i colleghi e il valutato. In questo senso la scheda non deve essere meramente "compilata" ma deve essere "gestita" confrontandosi con i colleghi.

La scheda utilizzata si compone di tre sezioni fondamentali.

La sezione A è destinata alla raccolta delle informazioni sull'anagrafica e sulla posizione del valutato all'interno dell'Ente aggiornata al 31 dicembre dell'anno a cui è riferita la valutazione.

In questa parte viene altresì inserita a cura dell'ufficio il livello di esperienza del valutato utile ai fini della progressione orizzontale come meglio specificato nel paragrafo 5.1 del presente documento.

La sezione B certifica l'assegnazione degli obiettivi al personale conseguentemente al ruolo ricoperto.

La sezione C raccoglie i dati relativi ai comportamenti organizzativi del dipendente, distinti tra comportamenti generali (sezione C1) e competenze specifiche (sezione C2).

La scheda si chiude con il prospetto riassuntivo dei punteggi assegnati, le osservazioni del valutato e del valutatore, il suggerimento di azioni specifiche in campo formativo, nonché la sottoscrizione del documento.

CAPITOLO 3

LA RESPONSABILITÀ DELLA COMPILAZIONE

La responsabilità della valutazione di un dipendente è in capo all'ultimo responsabile della struttura presso il quale il dipendente da valutare ha prestato servizio nell'anno della



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

valutazione nel caso in cui questo abbia più di 6 mesi di responsabilità. In carenza di taluni elementi necessari per poter esprimere un giudizio completo, il valutatore ha la facoltà di contattare il precedente responsabile così da acquisire o integrare gli elementi necessari all'espressione della valutazione.

Analogamente, per ciascun dipendente che presta la propria attività a tempo parziale per servizi delegati, il responsabile della struttura nella quale è inserito nell'ente di appartenenza è tenuto ad acquisire elementi informativi dal responsabile del servizio delegato di riferimento.

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale e di quello incaricato della responsabilità degli uffici e dei servizi negli enti privi di dirigenza è operata dal Nucleo di Valutazione o dall'OIV .

CAPITOLO 4. IL PERCORSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è un processo continuo costituente parte integrante della leadership esercitata dai re-sponsabili di struttura nei confronti dei propri collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro e la crescita professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

Il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

In linea con tali premesse, si rendono necessarie, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di valutazioni intermedie con cadenza semestrale che verranno effettuate attraverso colloqui.

In occasione dei colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato con-testo, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il ruolo.

Il sistema di valutazione deve pertanto fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione.

Prima di procedere al colloquio con i dipendenti, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- Il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;

- L'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo e/o riferiti al settore - servizio o intersettoriali; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.

- Le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;

- Gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

- Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

- Durante il periodo di valutazione:

- Il responsabile esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:

1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.

2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.

- Il responsabile annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

- Al termine del periodo di valutazione:
- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda di Valutazione per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

N.B.: Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.

- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione.

Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:

- discutere fatti, dati, informazioni
- analizzare problemi e le loro cause
- definire possibilità di intervento

CAPITOLO 5. GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLE SCHEDE

Come indicato nel capitolo 2, le Schede di Valutazione sono suddivise in sezioni. Di seguito vengono indicate le specifiche per la compilazione di ogni singola sezione.

5.1 Sezione A: "INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE"

L'area dedicata alla raccolta delle "informazioni di carattere generale", precompilata a cura degli Uffici del Personale, è suddivisa in diversi quadri dedicati alla raccolta delle seguenti informazioni:

- Periodo di riferimento: indica l'anno rispetto al quale viene effettuata la valutazione;
- Settore e servizio di appartenenza: sono indicati, a cura degli Uffici del Personale, il Servizio o Settore di appartenenza del dipendente alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento;
- Informazioni generali del valutato: anche in questo quadro i dati contenuti sono pre-compilati dagli Uffici del Personale e riportano, oltre all'anagrafica del dipendente, il titolo di studio, la categoria di appartenenza, la posizione economica ed il profilo indicati alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.
- Esperienza; compilata dagli Uffici del Personale successivamente alla valutazione, sulla base delle informazioni possedute ed eventualmente integrate dai dipendenti, con le modalità descritte al paragrafo 6.2.

Si ricorda che, in sede di colloquio, il valutatore deve far controllare al dipendente la correttezza dei dati ivi riportati e, in caso si riscontrassero dati imprecisi, mancanti o errati, le correzioni degli stessi andranno effettuate direttamente sulla Scheda ed in maniera tale che siano leggibili.

5.2 Sezione B: "OBIETTIVI"

In questa sezione vengono indicati, all'inizio del periodo valutativo, i principali obiettivi del settore alla cui realizzazione il valutato contribuisce in modo rilevante. Di norma tali



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

obiettivi sono desunti dal PEG, ma possono altresì essere indicati in modo autonomo dal dirigente.

E' inoltre possibile indicare, laddove il valutato occupi una posizione dotata della necessaria autonomia, uno o due obiettivi specifici che il valutatore attribuisce al valutato, previo colloquio.

Al termine del periodo il valutatore verificherà il contributo dato dal dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Gli obiettivi verranno valutati secondo il grado di difficoltà ed il peso che gli stessi hanno all'interno dell'organigramma del Comune. Agli obiettivi pertanto verrà in sede di approvazione del PEG attribuito un punteggio. La somma dei punteggi per ciascun dipendente non potrà essere superiore a 100.

Nella parte motivazione potrà essere scritta una sintetica motivazione della valutazione laddove non sia chiaramente desumibile dalla misurazione dei "risultati attesi" individuati nella fase di assegnazione degli obiettivi.

5.3 Sezione C : "VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI"

I comportamenti organizzativi sono suddivisi in **Comportamenti generali** e **competenze specifiche**.

I comportamenti organizzativi sono stati individuati sulla base di quanto previsto dall'art. 5 del CCNL del 31.3.99 e tenuto conto delle specifiche esigenze organizzative dei comuni così come emersi in momenti di incontro con i responsabili dei servizi.

In particolare i parametri/fattori di valutazione individuati, riferiti anche a quanto stabilito dal ccnl sono i seguenti:

Fattori art. 6 ccnl 31.3.99 Fattore scheda proposta

1. Risultati ottenuti e impegno e qualità della prestazione individuale

Obiettivi parte C scheda

2. Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale

Competenze generali e specifiche normative, di office automation di comunicazione scritta

3. Rapporti con l'utenza

Orientamento all'utenza

4. Coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente

Tempestività

5. Affidabilità

6. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi

Capacità relazionali

7. Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità

Flessibilità

8. Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro

Autonomia

Ne consegue quindi che la valutazione dei **comportamenti generali** avviene attraverso l'attribuzione di un punteggio ad una serie di parametri, quali:

- affidabilità;
- flessibilità;
- capacità relazionali;
- orientamento all'utenza;
- autonomia;



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

- tempestività.

La valutazione delle **competenza specifiche** avviene invece attraverso l'attribuzione di un punteggio ad una ulteriore serie di parametri, quali:

- Conoscenze normative generali;
- Conoscenze generali dei sistemi di office automation;
- Conoscenze delle normative e regolamenti dell'ente e specifiche del settore;
- Capacità di comunicazione scritta e orale e sinteticità delle medesime.

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore identificato, basando la scelta su una scala di cinque gradi, da A ad E, e con un punteggio per ogni grado differenziato, fino ad arrivare ad un punteggio massimo di 100. La spiegazione dei contenuti dei fattori è indicata in modo sintetico direttamente nella scheda di valutazione, così come la legenda della gradazione del fattore nei cinque gradi. L'attribuzione del punteggio specifico, nell'ambito del grado prescelto, è effettuata dal valutatore, il quale potrà esemplificare la motivazione nella colonna appositamente titolata.

La compilazione della colonna intestata "Motivazioni" non è comunque obbligatoria. Viene lasciata a discrezione del valutatore la facoltà di inserire alcune specifiche in merito alle motivazioni delle scelte operate nell'attribuzione dei punteggi.

In caso di valutazione negativa è obbligatorio motivare l'attribuzione di detto punteggio. E' fatta salva la possibilità per il valutatore di operare una valutazione su un numero inferiore di parametri rispetto a quelli indicati, se il fattore da escludere è considerato non attinente, avendo comunque cura di mantenere una omogeneità di criteri di valutazione per profili professionali coincidenti.

5.4 "OSSERVAZIONI DEL VALUTATO"

In questa sezione viene lasciata al dipendente la facoltà di esprimere le proprie osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso, inserendo il testo direttamente sulla scheda di valutazione.

5.5 "AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE PROPOSTE"

In questa parte il valutatore deve indicare quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale del dipendente valutato. In particolare occorre indicare le azioni necessarie per sviluppare la competenze e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompa-gnamento ad hoc.

CAPITOLO 6. IL SISTEMA DI CALCOLO

6.1 Valutazione

La valutazione di merito di ogni dipendente si ottiene sommando i punteggi assegnati dal responsabile ad ogni fattore di valutazione. Il punteggio massimo acquisibile è cento e prevede una valutazione ottimale per ogni fattore. Sono considerati positivi i punteggi pari/superiori a cinquantasei.



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

6.2 Progressione economica all'interno della categoria

In ottemperanza al Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, gli Uffici del Personale procederanno alla selezione interna per l'attribuzione della progressione economica orizzontale.

Per poter partecipare alla selezione, che verrà effettuata con riferimento alle condizioni maturate alla data del 31 dicembre di ciascun anno, occorre possedere n. 3 anni di anzianità di servizio in ruolo nella posizione economica all'interno della categoria di appartenenza.

L'applicazione del sistema di calcolo prevede il contributo del fattore "esperienza" e del fattore "valutazione di merito", espresso in percentuali diverse a seconda della categoria di appartenenza del soggetto valutato.

L' applicazione del C.C.D.I è così esposta:

CATEGORIE

FATTORI	A/B1	B3	C	D
Esperienza	20 %	20 %	10 %	0 %
Valutazione	80 %	80 %	90 %	100 %

La valutazione, a sua volta, si compone di una serie di parametri individuati sulla base delle prestazioni attese dal dipendente, a seconda della categoria di appartenenza, a ciascuno dei quali è stato attribuito un peso, come da tabella che segue.

PESO DEI PARAMETRI PER CATEGORIA

PARAMETRI "Valutazione"	A	B	C	D
• Obiettivi	20%	40 %	50 %	70 %
• Comportamenti generali	70 %	40 %	30%	20 %
• Competenze specifiche	10%	20%	20%	10 %

Il punteggio per la progressione orizzontale viene attribuito moltiplicando i punteggi subtotali di ogni di valutazione, inclusa quella dell'esperienza acquisita, per i relativi pesi e sommando infine i valori così ottenuti. Con i punteggi per la progressione orizzontale vengono formate graduatorie distinte per categorie del personale avente i requisiti per accedere alla progressione di carriera, da attribuirsi nella medesima misura percentuale fra il numero dei dipendenti delle varie categorie fino ad esaurimento delle risorse disponibili.

Resta fermo quanto pattuito nell'accordo decentrato riguardo alla necessità di una valutazione positiva (cioè maggiore/uguale a n. 60 punti esclusa l'esperienza) per l'accesso alla graduatoria.

Il totale dei punteggi "Esperienza" e "Valutazione" a cura dell'Ufficio unico del personale, rimangono a corredo della scheda individuale.

per valutazione da 60 a 70 = punti 2,5 l'anno

per valutazione da 71 a 80 = punti 5,0 l'anno

per valutazione da 81 a 90 = punti 7,5 l'anno

per valutazione da 91 a 100 = punti 10,0 l'anno

A parità di punteggio, avrà precedenza nell'effettuare lo scorrimento orizzontale il dipendente con un maggiore periodo di permanenza nella posizione economica.



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

6.3 Incentivi alla produttività

Gli incentivi alla produttività in ottemperanza a quanto previsto dai CCNL sono correlati ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi, a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG.

In relazione a quanto stabilito dal contratto decentrato il salario di produttività è collegato al punteggio ottenuto dal sistema permanente di valutazione, ad esclusione della valutazione dell'esperienza, secondo le fasce retributive indicate nella seguente tabella:

Punteggio ottenuto Percentuale produttività

A	da 0 a 35	0 %
B	da 36 a 55	30%
C	da 56 a 70	50%
D	da 71 a 90	80%
F	da 91 a 100	100%

Il budget di settore verrà quindi ripartito tra i dipendenti, tenuto conto del coefficiente di riparto e in relazione alle fasce di punteggio attribuite.

Il peso da attribuire agli obiettivi di performance (Sezione B della scheda) è pari al 60% (Sezione D della scheda).

Il peso da attribuire ai comportamenti organizzativi (Sezione C1 della scheda) è pari al 20% (Sezione D della scheda).

Il peso da attribuire alla valutazione delle competenze specifiche (Sezione C2 della scheda) è pari al 20% (Sezione D della scheda).

Disposizioni particolari per rapporti di lavoro part-time, tempo determinato e assenze dal servizio:

Al personale assunto a tempo determinato sarà corrisposta la produttività, in relazione al servizio prestato nell'anno, qualora il rapporto di lavoro preveda un periodo minimo anche frazionato di almeno 6 mesi nell'anno di riferimento.

Al personale assunto a tempo indeterminato sarà corrisposta la produttività solo se l'assunzione, anche attraverso mobilità, ha avuto decorrenza entro il 1° Luglio dell'anno di riferimento, e sarà corrisposta in relazione al periodo di servizio prestato nell'anno.

Personale con rapporto di lavoro part-time:

Di norma il compenso relativo alla produttività è proporzionale alla prestazione lavorativa. L'intero compenso sarà corrisposto nel caso di rapporti a tempo parziale pari o superiori al 50%.

Ai fini del conseguimento della progressione economica, al servizio prestato con rapporto di lavoro part-time, viene assegnato l'intero punteggio previsto dal presente sistema di valutazione.

CAPITOLO 7.

GLI EFFETTI DI DISTORSIONE NELLA VALUTAZIONE

Pur dando per scontato l'impegno che ogni singolo valutatore dovrà prestare nella compilazione delle schede di valutazione di pertinenza, usando la massima imparzialità



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

ed obiettività, occorre necessariamente tener conto dei fattori esterni che potrebbero inficiare il risultato della valutazione: questi sono gli "effetti di distorsione". Di seguito vengono presentati i più significativi.

EFFETTO ALONE	Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
STANDARDIZZAZIONE	Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
APPIATTIMENTO	Il valutatore assegna costantemente il valore medio per ogni fattore di valutazione
GENEROSITÀ	Il valutatore è influenzato dal timore di danneggiare il valutato
DUREZZA	Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
SLITTAMENTO	Il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
INFLUENZA DEI PREGIUDIZI	Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità legate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, è meridionale, etc...)
INFLUENZA DELLA MANSIONE	Il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI	Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che a basarsi sulle prestazioni attuali

CAPITOLO 8. GESTIRE IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Particolare cura va posta nella preparazione, nella effettuazione e nella finalizzazione del colloquio di valutazione con i collaboratori: esso rappresenta il momento riassuntivo del processo di interazione tra Dirigente e collaboratore durante l'intero periodo considerato. Per favorire l'efficacia del colloquio, indichiamo alcuni punti di attenzione:

- l'incontro rappresenta il frutto di un lavoro durato tutto l'anno: va preparato con cura;
- il colloquio deve avvenire in un luogo riservato, dove non essere disturbati da estranei o interrotti da telefonate o altro;
- è cura del valutatore creare un'atmosfera distesa e cordiale, che non imbarazzi l'interlocutore e non lo faccia sentire sottoposto ad un interrogatorio;
- il Responsabile di settore deve presentarsi al colloquio libero da tutte le opinioni preconcepite;
- il colloquio dovrà concludersi con una programmazione del lavoro futuro e con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del collaboratore sia da parte del valutatore.

CAPITOLO 9. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

Il sistema di valutazione delineato per il personale dipendente è applicato anche al personale dell'area delle posizioni organizzative.

Per quanto attiene all'attribuzione della retribuzione di risultato come contrattualmente definita, la valutazione è operata utilizzando la scheda di valutazione che, rispetto a quella predisposta per il personale dipendente, si differenzia essenzialmente per il fatto che nella parte B della scheda, relativa alla valutazione degli obiettivi, il valutatore dovrà individuare ed assegnare specifici obiettivi attribuiti al titolare di posizione organizzativa, caratterizzati dal fatto di essere chiari e specifici, misurabili, tempificati, e sfidanti.

Per i parametri di valutazione relativi ai comportamenti organizzativi si reputa opportuno mantenere invariata la scheda di valutazione.

CAPITOLO 10. PROCEDURE DI RICORSO

Per quanto concerne le garanzie di una equa valutazione queste si ottengono nella misura in cui si sviluppa in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di comunicazione della scheda ai valutati, allo sviluppo dei colloqui intermedi ed ad un corretto colloquio finale, così come definito nel capitolo 4 del presente manuale.

E' peraltro importante ricordare che l'atto valutativo è un attività alla quale anche la giurisprudenza diffusa sia lavoristica che pubblicistica attribuisce un elevato livello di discrezionalità rispetto alla quale nessuno può sostituirsi nel momento valutativo finale.

Tutto ciò considerato, al fine di garantire ogni supporto ad una valutazione più corretta ed equa possibile si ritiene che, qualora il dipendente ravvisi che il processo valutativo non sia stato svolto in modo corretto rispetto al processo valutativo sopra esposto o abbia forti carenze di motivazione, si possa fare ricorso al Comitato di Direzione (nucleo di valutazione per i responsabili degli uffici e dei servizi degli enti senza dirigenza).

Il ricorso è presentato entro 10 giorni dall'avvenuta conoscenza dei risultati della valutazione ed il Comitato è tenuto a fornire risposta motivata per iscritto entro i successivi 20 giorni.

Il Comitato dovrà verificare specificatamente che:

1. il valutatore sia il soggetto giusto, ovvero colui che per un congruo periodo di tempo sia stato il diretto superiore del valutato.
2. Siano stati effettuati tutti i passaggi previsti dalla procedura di cui al capitolo 4 del manuale in parti-colare i colloqui di valutazione o comunque forme di corretta comunicazione ai valutati circa le modalità di valutazione, prima, durante e dopo il periodo valutativo;
3. Sia documentata nell'ambito della scheda o dal colloquio di valutazione (nel riquadro chiamato osservazione del valutatore) le principali motivazioni che giustificano la valutazione finale.

Sull'intero processo di valutazione è esercitata una attività di vigilanza da parte del Nucleo di Valutazione.

Qualora il nucleo di valutazione riscontri che il valutatore non abbia operato con la dovuta cura nell'attività valutativa o abbia avuto comportamenti anomali rispetto ai colleghi (fra i quali un numero elevato di ricorsi o valutazioni eccessivamente appiattite e standardizzate sui punteggi alti o sui punteggi bassi) potrà tenere conto di detti comportamenti nella valutazione del valutatore medesimo.



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

Qualora il percorso previsto dal presente sistema di valutazione non venga rispettato dal responsabile di servizio, il dipendente potrà segnalarlo al Nucleo di Valutazione che ne terrà conto in sede di valutazione del responsabile di servizio.

Nel caso di mancata valutazione nei termini previsti il nucleo di valutazione interviene sul responsabile di servizio il quale se non provvede entro i successivi 10 gg. sarà affiancato nelle attività valutative dal Direttore Generale.

In tal caso la valutazione operata nei confronti del dirigente subirà un abbattimento non inferiore al 10%.

CAPITOLO 11. DECORRENZA

Il sistema potrà essere ritenersi definitivamente a regime a decorrere dal 2011.



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

Scheda di Valutazione Personale

Anno _____

di

Dipendente _____

Profilo professionale _____ cat./PE _____



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

A. Informazioni di carattere generale

PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO _____

AREA E SERVIZIO DI APPARTENENZA:

AREA

INFORMAZIONI GENERALI DEL VALUTATO

Cognome e Nome

Matricola

Data di nascita

Titolo di studio

Data di assunzione

Data di cessazione

Categoria al 31 dicembre _____

dal

Posizione economica nella categoria

dal

Profilo
(FUNZIONI ATTRIBUITE)



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

B. Obiettivi di performance

OBIETTIVO	COLLETTIVO / INDIVIDUALE	PEG/NO PEG	RISULTATI ATTESI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (OBIETTIVI INDIVIDUALI)

A	B	C	D	E	F
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 85	86-90	91-100

MOTIVAZIONI:

VALUTAZIONE AREA B): _____



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

C. Comportamenti organizzativi

C1 - VALUTAZIONE COMPORAMENTI GENERALI

Parametri

FASCIA

MOTIVAZIONI 1

AFFIDABILITA'

Capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni del responsabile ed attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto della scadenze prefissate utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse assegnate.

A	B	C	D	E	
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	

FLESSIBILITA'

Capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione.

A	B	C	D	E	
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	

CAPACITA' RELAZIONALI

Capacità di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro e altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.

A	B	C	D	E	
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Capacità di gestire i processi
in funzione dei bisogni e delle
esigenze dei clienti esterni ed
interni

A	B	C	D	E	
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	

AUTONOMIA

Capacità di proporre soluzioni
creative, orientamento al
problem solving

A	B	C	D	E	
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	

TEMPESTIVITA'

Puntualità nel rispetto delle
scadenze.
Velocità nella risposta
Sollecitudine nel portare a
termine un incarico

A	B	C	D	E	
0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

C2 - VALUTAZIONE COMPETENZE SPECIFICHE

Parametri	FASCIA					MOTIVAZIONI 1
Conoscenze normative generali (Indicare quali)	A	B	C	D	E	
	0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	
Conoscenze generali dei sistemi di office automation (Indicare quali) (per le cat. C e D). Attività pratica all'interno dell'ente (per le cat. A e B)	A	B	C	D	E	
	0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 90	91-100	
Conoscenze delle normative e regolamenti dell'ente e specifiche del settore	A	B	C	D	E	
	0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 85	91-100	
Capacità di comunicazione scritta e orale, e sinteticità delle medesime	A	B	C	D	E	
	0 - 35	36 - 55	56 - 70	71 - 85	91-100	

VALUTAZIONE AREA

C2: _____



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

D. Attribuzione punteggio

LEGENDA		
0 – 35	A	Inadeguato
36 – 55	B	Poco adeguato al ruolo
56 – 70	C	Adeguato al ruolo
71 – 90	D	Più che adeguato al ruolo
91-100	E	Eccellente. Supera ampiamente le aspettative del ruolo

AREA	Valutazione	Peso %	Punti	Fascia di appartenenza
Punteggio totale area B				
Punteggio totale area C1				
Punteggio totale area C2				
PUNTEGGIO TOTALE				

PERCENTUALE DI PRODUTTIVITA'

	FASCE	% DI ATTRIBUZIONE PRODUTTIVITA'
1	0 – 35	0%
2	36 – 55	30%
3	56 – 70	50%
4	71 – 90	80%
5	91-100	100%



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

MOTIVAZIONI:

VALUTAZIONE AREA D): _____



COMUNE DI CAVERNAGO

PROVINCIA DI BERGAMO

SEDE: VIA PAPA GIOVANNI, 24 - TEL. (035) 840513 - FAX (035) 840575 - PART. IVA E COD. FISC. 00662800168 - C.A.P. 24050

E. Osservazioni finali

Osservazioni del valutato:

Osservazioni del valutatore:

Data _____

Firma del valutato

Firma del valutatore