

**AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE
VERONA**

VERBALE N. 2/2017

Il giorno 26 luglio 2017 alle ore 10.30 presso la Sede dell'Ater di Verona in Verona - Piazza Pozza n. 1/c - Ufficio Dirigente Incaricato - si sono riunite le OO.SS territorialmente competenti e l'Amministrazione dell'Azienda, giusta convocazione del 11.07.2017 - prot. n. 8845, con il seguente ordine del giorno:

- 1) progetto produttività triennio 2017-2019: avvio contrattazione e individuazione criteri generali;
- 2) valorizzazione professionale del personale dipendente - comunicazione;
- 3) Regolamento per la disciplina di incarichi extra-istituzionali del personale aziendale-comunicazione ;
- 4) Regolamento per l'applicazione dell'istituto del Telelavoro per il Personale di Ater di Verona - comunicazione

Sono presenti:

Dirigente Incaricato ATER - Elena Ballini;
Responsabile Ufficio Personale ATER - Lina Ferrari;
FP CGIL - Elisabetta Rossoni
FIT CISL - Mannozi Giovanni
UIL - nessuno

Su richiesta del Funzionario CGIL è presente il dipendente Enrico Tassara, componente del Comitato degli Iscritti di Igiene Ambientale della CGIL FP di Verona.

- 1) Progetto produttività triennio 2017-2019: avvio contrattazione e individuazione criteri generali:

Il Dirigente Incaricato introduce l'incontro, ricordando che in data 7 dicembre 2016 è stato sottoscritto il Verbale di Accordo premio incentivante per l'anno 2016, che prevedeva le seguenti modalità di erogazione:

- rinnovo della certificazione di qualità ISO 9001:2008;
- digitalizzazione protocollo e sistemazione gestione documentale;
- presenze (decurtando la malattia)
- livello (utilizzando i parametri indicati nel Ccnl)

Importo fondo da erogare: €. 89.000,00 annue

Erogazione del premio nel mese di luglio dell'anno successivo previa verifica effettuata in relazione al raggiungimento degli obiettivi entro il 30 giugno, previa acquisizione della prescritta autorizzazione regionale.

Prende la parola la Responsabile dell'ufficio personale, illustrando il Sistema di Misurazione e Valutazione della produttività individuale, proposto dall'Azienda.

L'Azienda conferma per l'annualità 2017 lo stanziamento del fondo da erogare in €. 89.000,00 annui.

Le parti:

- valutato ed analizzato il Sistema di Misurazione e Valutazione individuale proposto dall'Azienda, che introduce nuove modalità e criteri di distribuzione della produttività per il personale dell'Azienda, parte integrante del presente verbale;
- preso atto che il presente progetto produttività ha validità per il triennio 2017- 2019 come previsto dall' art. 2 lettera C) del CCNL Ambiente;
- vista la nota regionale prot. 4373 del 8.01.2015 con la quale si autorizza l'avvio della trattativa rivolta all'esatta quantificazione della premialità erogabile al personale dell'azienda, subordinandone l'erogazione alla prescritta autorizzazione regionale con l'acquisizione dell'attestazione del Collegio dei Revisori dei Conti da cui si evinca che l'operazione determina la contrazione o quanto meno, il non aumento della spesa annuale per il personale;
- confermato l'ammontare per l'anno 2017, nel triennio 2017-2019, del fondo da erogare in €. 89.000;

concordano di approvare ed introdurre il Sistema di Misurazione e Valutazione individuale proposto dall'Azienda, stabilendo che gli obiettivi da assegnare, in via sperimentale e per il solo anno 2017, (erogazione fondo 2017) saranno calibrati sull'ultimo quadrimestre dell'anno;

concordano di procedere all'erogazione del premio produttività per il triennio 2017-2019 - l'annualità 2017- in un'unica soluzione, nel mese di luglio 2018, erogazione comunque subordinata all'acquisizione della prescritta autorizzazione regionale di cui alla nota regionale sopra richiamata.

Il presente accordo di secondo livello, sarà sottoposto, mediante referendum indetto unitariamente dalle OO.SS, sottoscrittrici dell'ipotesi di accordo, all'approvazione dei lavoratori, non in prova in forza presso l'azienda con contratto a tempo indeterminato, anche apprendisti, nonché con contratto a tempo determinato che prestano la propria attività al momento del voto, giusto verbale di intesa del 3 maggio 2017.

L'accordo si intenderà validato con la maggioranza di almeno il 50%+1 dei votanti.

L'Azienda procede inoltre alle seguenti comunicazioni:

2) Valorizzazione professionale del personale dipendente - comunicazione;

Il Dirigente incaricato ricorda che in data 30 gennaio 2017 è stato sottoscritto verbale n 1/2017 con cui l'Azienda ha illustrato la parziale riorganizzazione degli uffici nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'Azienda, riorganizzazione resasi necessaria a seguito dell'attuale congiuntura caratterizzata da un'importante e consistente fase di intervenute quiescenze da parte di personale collocato in posizione apicale. In quella stessa sede, a fronte anche dei forti limiti imposti dalla Regione all'assunzione di personale esterno, si era evidenziata l'intenzione della Direzione di strutturare una proposta di formazione e valorizzazione del personale, che il Dirigente incaricato illustra.

Nell'anno 2017, sentiti i responsabili d'Area, si darà avvio ad un percorso di valorizzazione che coinvolgerà:

- n 5 dipendenti con passaggio dal 4° al 5° livello - diverse le Aree e gli Uffici coinvolti
- n 5 dipendenti con passaggio dal 5° al 6° livello - diverse le Aree e gli Uffici coinvolti

Per il biennio 2018-2019, a fronte di nuove quiescenze di personale collocato in posizioni apicali si procederà, previa propedeutica autorizzazione regionale, all'avvio di un percorso di valorizzazione che coinvolgerà alcune unità di personale con passaggi dal 7° al 8° e dal 6° al 7° livello.

3) Regolamento per la disciplina di incarichi extra-istituzionali del personale aziendale - comunicazione

La Responsabile dell'ufficio personale, sottolinea come tra le misure ed azioni proposte per il triennio 2017-2019 dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT) vi rientri l'adozione di idoneo Regolamento per l'affidamento degli incarichi esterni. Il Regolamento è stato predisposto dal competente ufficio personale. Segue una breve illustrazione del Regolamento, il cui testo è stato trasmesso alle OO.SS in data 11.07.2017.

4) Regolamento per l'applicazione dell'istituto del Telelavoro per il Personale di Ater di Verona - comunicazione

Il Dirigente Incaricato sottolinea la volontà aziendale di introdurre il telelavoro tra le nuove modalità flessibili di gestione del personale e dell'organizzazione del lavoro al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse umane e favorire nel contempo l'incremento del livello motivazione dei lavoratori. Segue una breve illustrazione del Regolamento, il cui testo è stato trasmesso alle OO.SS in data 11.07.2017.

Letto, approvato e sottoscritto

Ater Di Verona
Il Dirigente Incaricato
Arch. Elena Ballini

La Responsabile Ufficio Personale,
dott.ssa Lina Ferrari

FP CGIL - Elisabetta Rossoni

FIT CISL - Mannozzi Giovanni

**AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE
DELLA PROVINCIA DI VERONA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE**

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

1. Metodologia di misurazione e valutazione della produttività

Il sistema di misurazione e valutazione della produttività é strutturato in maniera da ricoprire in modo trasversale ed integrato tutta l'organizzazione " dell'Azienda nel suo complesso e delle aree di responsabilità in cui si articola"

La misurazione è riferita al grado di raggiungimento annuale degli obiettivi dell'Azienda rispetto alla loro programmazione triennale ed è espressa in forma percentuale.

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Sommario

1.	<i>Metodologia di misurazione e valutazione</i>	<i>1</i>
2.	<i>Metodologia di misurazione e valutazione</i>	<i>2</i>
3.	<i>Sistema di misurazione e valutazione individuale del livello Quadro</i>	<i>3</i>
3.1.	<i>Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	<i>3</i>
3.2.	<i>Definizione dei pesi.....</i>	<i>3</i>
3.3.	<i>Valutazione ELEMENTO A) - Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio dell'elemento</i>	<i>4</i>
3.4.	<i>Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi.....</i>	<i>4</i>
3.5.	<i>Valutazione complessiva</i>	<i>6</i>
3.6.	<i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	<i>7</i>
3.7.	<i>Variazioni copertura di posizioni Quadro in corso d'anno</i>	<i>7</i>
3.8.	<i>Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di livello Quadro e per la distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla retribuzione di risultato</i>	<i>7</i>
4.	<i>Sistema di misurazione e valutazione individuale del personale.....</i>	<i>10</i>
4.1.	<i>Misurazione e valutazione individuale del personale di VIII e VII livello.....</i>	<i>10</i>
4.1.1.	<i>Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	<i>10</i>
4.1.2.	<i>Definizione dei pesi.....</i>	<i>10</i>
4.1.3.	<i>Valutazione ELEMENTO A)- Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio dell'elemento</i>	<i>11</i>
4.1.4.	<i>Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi.....</i>	<i>11</i>
4.1.5.	<i>Valutazione complessiva</i>	<i>12</i>
4.1.6.	<i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	<i>13</i>
4.1.7.	<i>Variazioni di livello in corso d'anno</i>	<i>13</i>
4.1.8.	<i>Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di VIII e VII livello per la distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla retribuzione di risultato.....</i>	<i>13</i>
4.2.	<i>Misurazione e valutazione individuale del personale di VI - V- IV livello.....</i>	<i>14</i>
4.2.1.	<i>Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	<i>14</i>
4.2.2.	<i>Definizione dei pesi.....</i>	<i>15</i>
4.2.3.	<i>Valutazione ELEMENTO A)- Raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo.....</i>	<i>15</i>
4.2.4.	<i>Valutazione ELEMENTO B) - Qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi</i>	<i>16</i>
4.2.5.	<i>Valutazione complessiva</i>	<i>17</i>
4.2.6.	<i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	<i>18</i>
4.2.7.	<i>Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di VI-V-IV livello e per la distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla produttività.....</i>	<i>18</i>
5.	<i>Procedura di conciliazione</i>	<i>20</i>

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

2. Metodologia di misurazione e valutazione della produttività individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della produttività individuale é strutturato tenendo conto dei seguenti aspetti:

personale responsabile di area e ufficio	personale di livello
<ul style="list-style-type: none">• raggiungimento di specifici obiettivi individuali	<ul style="list-style-type: none">• raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
<ul style="list-style-type: none">• qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate	<ul style="list-style-type: none">• qualità del contributo assicurato all'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi
<ul style="list-style-type: none">• capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	

Tabella 1 - Aspetti connessi con la misurazione della produttività individuale

La valutazione è improntata ai seguenti principi: conoscenza della metodologia, motivazione della valutazione, oggettività, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati; diretta conoscenza dell'attività del valutato; partecipazione al procedimento da parte del valutato; contraddittorio in tempi certi e congrui in caso di disaccordo.

Il sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati. Esso si sviluppa, quindi, in duplice dimensione:

- quantitativa: relativa all'assegnazione di specifici indicatori, correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target e relativo peso;
- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

L' Ater di Verona adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione individuale sui diversi livelli organizzativi:

- responsabili d'area;
- responsabili d'ufficio;
- personale di livello.

La metodologia di valutazione, riportata nei capitoli che seguono, sarà oggetto di revisione da parte dell'Azienda che ne curerà l'aggiornamento nel tempo, al fine di garantire la funzionalità del sistema.

Gli esiti del Sistema di misurazione e valutazione saranno utilizzati per la distribuzione del trattamento economico accessorio del personale (premio di risultato).

3. Sistema di misurazione e valutazione individuale del livello Quadro.

Costituiscono elementi di valutazione (con relativo fattore di valutazione) per il premio di risultato:

	ELEMENTO	Fattore di valutazione
A	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	80%
B	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	20%

Tabella 2 - Elementi di valutazione e relativo fattore di valutazione

3.1. Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il processo di valutazione si sviluppa in alcuni precisi momenti, da collocare in modo opportuno nel corso dell'anno e comunque in sintonia con il processo di programmazione dell'Azienda.

Il Direttore Generale individua e concorda con i Quadri (responsabili d'area), coerentemente ed in linea con gli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda, gli obiettivi operativi annuali da assegnare ad ognuno.

Questi sono riportati in schede, dove sono precisati gli indicatori ed i relativi target.

3.2. Definizione dei pesi

Il Direttore Generale provvede, in sede di definizione degli obiettivi, a classificare gli stessi attribuendo loro un peso relativo, affinché vi sia identità di vedute sull'importanza e la priorità degli sforzi che il responsabile d'area, assieme ai suoi collaboratori, deve porre in atto nella sua attività.

Tale peso relativo, espresso in termini percentuali, viene attribuito considerando la strategicità e la valenza degli obiettivi, secondo una valutazione che il Direttore Generale svolge anche in contraddittorio con i responsabili d'area.

La somma dei pesi dei diversi obiettivi deve essere pari a 100.

Il Direttore Generale, a fine anno e sulla scorta delle evidenze rese dai responsabili d'area (e relativi indicatori del target raggiunto) e da altre eventuali verifiche, valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di riscontri oggettivi, al fine di compilare la tabella di valutazione.

Allo stesso modo, si compila la scheda relativa alla valutazione delle competenze organizzative (capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi).

3.3. Valutazione ELEMENTO A) - Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio dell'elemento

Il peso relativo di tale elemento è pari al 80%.

La valutazione dell'elemento avviene sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (80%).

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è in diretta relazione con il suo grado di raggiungimento.

Il punteggio complessivo assegnato per questo sotto elemento tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, modulato sul peso preventivamente loro assegnato

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

OBIETTIVO	Peso relativo % assegnato (a)	Grado di raggiungimento degli obiettivi (b)	Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)
1)	25%	90%	22,5%
2)	30%	60%	18,0%
3)	15%	80%	12,0%
4)	30%	85%	25,5%
TOTALE	100%		78,0%

Punteggio relativo	Punteggio %
Max: 100 %	max 80
Effettivo: 78,00 %	62,40

Tabella 3 - Esempio di tabella di calcolo del punteggio dell'elemento A

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 80.

3.4. Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi

La valutazione dell'ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Il peso relativo dell'**ELEMENTO B) Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi** è pari al 20% che, nell'ottica di attribuire un punteggio complessivo di 100 punti, corrisponde a 20 punti.

La valutazione di questo elemento avviene in relazione a tre categorie:

- I. Qualità dell'apporto individuale;
- II. Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali e manageriali;
- III. Capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Ciascuna categoria è suddivisa in più fattori.

La categoria "**Qualità dell'apporto individuale**" è suddivisa in 3 fattori che sono così descritti:

FATTORE	DESCRIZIONE
Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della propria struttura organizzativa e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione
Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'Azienda e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle
Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente con gli altri responsabili.	Sa coordinarsi con gli altri responsabili al fine di eseguire le prestazioni che interessano più aree/uffici in ottica trasversale

Tabella 4 - Fattori della categoria "Qualità dell'apporto individuale"

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **7 punti**.

La categoria "**Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali e manageriali**" è suddivisa in 4 fattori che sono così descritti:

FATTORE	DESCRIZIONE
Capacità di pianificare, programmare e controllare l'attività della struttura affidata e di contribuire alla definizione delle politiche dell'azienda	Capacità di definire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo
Capacità e orientamento all'innovazione finalizzata al miglioramento dei servizi erogati	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dei servizi erogati
Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	E' in grado di suscitare un'immagine dell'Azienda affidabile ed efficiente
Capacità di gestire il consenso	Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nella struttura, favorendo il miglioramento del clima organizzativo e della produttività nonché di governare il conflitto.

Tabella 5 - Fattori della categoria "Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali e manageriali"

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **8 punti**.

La categoria "**Capacità di valutazione dei propri collaboratori**" considera il seguente fattore:

FATTORE	DESCRIZIONE
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	E' in grado di discriminare il livello delle prestazioni espresse dai collaboratori incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata

Tabella 6 - Fattori della categoria "Capacità di valutazione dei propri collaboratori"

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **5 punti**.

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima.

Esempio categoria "Qualità dell'apporto individuale"

Punteggio massimo attribuibile: 7 punti

Fattori previsti: 3

Responsabile area A= 10+10+10= 30

Responsabile area B= 9+9+9= 27

Responsabile area C= 5+5+5=15

P responsabile A= $30 \times 7 / 30$

P responsabile B= $27 \times 7 / 30$

P responsabile C= $15 \times 7 / 30$

3.5. Valutazione complessiva

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni responsabile sarà dato dalla somma del punteggio dell'**ELEMENTO A**) (max 80 punti) e dell'**ELEMENTO B**) (max 20 punti).

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa.

3.6. Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, ovvero per qualsiasi altro motivo emerso nel corso dello svolgimento dell'attività, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

L'esigenza di una ridefinizione degli obiettivi sarà concordata tra il Direttore Generale e il responsabile d'area. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'area assegnata ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

3.7. Variazioni copertura di posizioni di livello Quadro in corso d'anno

E' possibile che si provveda alla copertura di una posizione di responsabile d'area in corso d'anno.

Il responsabile interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento del livello e compatibilmente con il periodo che residua fino alla fine dell'anno. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già conclusesi al momento del conferimento del ruolo;

Saranno esclusi dalla valutazione e conseguentemente dal premio di produzione i responsabili d'area la cui presenza nell'anno sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 2 mesi.

3.8. Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di livello Quadro e per la distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla retribuzione di risultato

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni responsabile d'area, determinato utilizzando i criteri di cui al precedente punto 3.5, sarà ricondotto ad una delle seguenti fasce:

FASCIA	PUNTEGGIO		COEFFICIENTE
	da	a	
A	90,01	100	1,4
B	75,01	90	1,2
C	50,01	75	1
D	0	50	0

Tabella 7 - fasce di punteggio

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

La determinazione del rapporto tra fascia di punteggio e il premio di produttività avverrà tenendo conto:

- del fondo destinato alla produttività;
- del fatto che non sarà corrisposta alcuna produttività ai responsabili d'area che si collocheranno nella fascia D e che saranno esclusi dalla produttività i responsabili d'area la cui presenza sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 2 mesi.

Il premio di produttività attribuito a ciascun responsabile d'area avverrà mediante l'applicazione di una percentuale data dall'applicazione della seguente formula:

$$r_i = R \times \frac{cf_i}{\sum n_i \times cf_i}$$

dove

r_i = premio di produttività del singolo responsabile

cf_i = coefficiente della fascia del singolo responsabile

n_i = numero dei responsabili

R = fondo per la produttività

A titolo esemplificativo

Consistenza fondo: euro 10.000

Responsabili in servizio in servizio: 1, 2, 3, 4, 5

Responsabile 1: 92 punti (fascia A) = 1,4 (coefficiente fascia A)

Responsabile 2: 96 punti (fascia A) = 1,4 (coefficiente fascia A)

Responsabile 3: 80 punti (fascia B) = 1,2 (coefficiente fascia B)

Responsabile 4: 60 punti (fascia C) = 1 (coefficiente fascia C)

Responsabile 5: 40 punti (fascia D) = 0 (coefficiente fascia D)

Quindi

$$\text{Responsabile 1} = 10.000 \times \frac{1,4}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = \frac{10.000 \times 1,4}{5} = 2.800$$

$$\text{Responsabile 2} = 10.000 \times \frac{1,4}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = \frac{10.000 \times 1,4}{5} = 2.800$$

$$\text{Responsabile 3} = 10.000 \times \frac{1,2}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = \frac{10.000 \times 1,2}{5} = 2.400$$

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

$$\text{Responsabile 4} = 10.000 \times \frac{1}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{1}{5} = 2.000$$

$$\text{Responsabile 5} = 10.000 \times \frac{0}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{0}{5} = 0,00$$

4. Sistema di misurazione e valutazione individuale del personale

4.1. Misurazione e valutazione individuale del personale di VIII e VII livello

Il sistema collega la misurazione e valutazione del personale di VIII e VII , ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi.

Costituiscono quindi elementi di valutazione (con relativo fattore di valutazione):

	ELEMENTO	Fattore di valutazione
A	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	70%
B	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	30%

Tabella 8 - Elementi di valutazione e relativo fattore di valutazione

4.1.1. Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il processo di valutazione si sviluppa in alcuni precisi momenti, da collocare in modo opportuno nel corso dell'anno e comunque in sintonia con il processo di programmazione dell'Azienda.

Il Direttore Generale, nel caso di dipendenza diretta, o il Responsabile di riferimento individua, coerentemente ed in linea con gli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda, gli obiettivi operativi annuali da assegnare al personale di livello VIII e VII.

Questi sono riportati in schede, dove sono precisati gli indicatori ed i relativi target.

4.1.2. Definizione dei pesi

Il Direttore Generale o il Responsabile di riferimento provvede, in sede di definizione degli obiettivi, a classificare gli stessi attribuendo loro un peso relativo, affinché vi sia identità di vedute sull'importanza e la priorità degli sforzi che il capo ufficio deve porre in atto nella sua attività.

Tale peso relativo, espresso in termini percentuali, viene attribuito considerando la strategicità e la valenza degli obiettivi, secondo una valutazione che il Direttore Generale o il Responsabile di riferimento svolgono anche in contraddittorio con il personale di livello.

La somma dei pesi dei diversi obiettivi deve essere pari a 100.

Il Direttore Generale o il Responsabile di riferimento, a fine anno e sulla scorta delle evidenze rese dagli incaricati (e relativi indicatori del target raggiunto) e da altre eventuali verifiche valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di riscontri oggettivi, al fine di compilare la tabella di valutazione.

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

4.1.3. Valutazione ELEMENTO A)- Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio.

Il peso relativo di tale elemento è pari al 70%.

La valutazione dell'elemento avviene sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (70%).

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è in diretta relazione con il suo grado di raggiungimento.

Il punteggio complessivo assegnato tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, modulato sul peso preventivamente loro assegnato.

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

OBIETTIVO DESCRIZIONE	Peso relativo % assegnato (a)	Grado di raggiungimento degli obiettivi (b)	Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)
1)	25%	90%	22,5%
2)	30%	60%	18,0%
3)	15%	80%	12,0%
4)	30%	85%	25,5%
TOTALE	100%		78,0%

Punteggio relativo	Punteggio %
Max: 100 %	max 70
Effettivo: 78,00 %	54,60

Tabella 9 - Esempio di tabella di valutazione elemento A)

Tabella 10 - Esempio di tabella di calcolo del punteggio del sottoelemento 2

Il punteggio massimo è pari a 70.

4.1.4. Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi

La valutazione dell'ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Il peso relativo dell'**ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi** è pari al **30%** che, nell'ottica di attribuire un punteggio complessivo di 100 punti, corrisponde a 30 punti.

La valutazione di questo elemento avviene in relazione a due categorie:

- I. Qualità dell'apporto individuale;
- II. Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali;

a loro volta suddivise in più fattori.

La categoria "**Qualità dell'apporto individuale**" è suddivisa in 3 fattori che sono così descritti:

FATTORE	DESCRIZIONE
Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse dell'ufficio/i di cui è responsabile e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione
Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'Azienda e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle
Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente con gli altri responsabili e capi ufficio.	Sa coordinarsi con i responsabili e capi ufficio anche di altre strutture al fine di eseguire le prestazioni che interessano più uffici in ottica trasversale

Tabella 11 - Fattori della categoria "Qualità dell'apporto individuale"

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **20 punti**.

La categoria "**Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali**" è suddivisa in 2 fattori che sono così descritti:

FATTORE	DESCRIZIONE
Capacità e orientamento all'innovazione finalizzata al miglioramento dell'attività istituzionale	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dell'attività istituzionale
Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	E' in grado di suscitare un'immagine dell'Azienda affidabile ed efficiente

Tabella 12 - Fattori della categoria "Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali"

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **10 punti**.

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima.

4.1.5. Valutazione complessiva

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni responsabile d'ufficio sarà dato dalla somma del punteggio dell'**elemento A**) (max 70 punti) e dell'**elemento B**) (max 30 punti).

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa.

4.1.6. Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, ovvero per qualsiasi altro motivo emerso nel corso dello svolgimento dell'attività, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

L'esigenza di una ridefinizione degli obiettivi sarà concordata tra il Direttore Generale o i responsabili di riferimento e il personale di livello VIII e VII. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'ufficio ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

4.1.7. Variazioni di incarico in corso d'anno

Sarà escluso dalla valutazione e conseguentemente dalla retribuzione di risultato il personale di livello VIII e VII, la cui presenza nell'anno sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 2 mesi.

4.1.8. Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di livello VIII e VII per la distribuzione delle risorse finanziarie destinate al premio di risultato.

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni Valutato, determinato utilizzando i criteri di cui ai precedenti punti, sarà ricondotto ad una delle seguenti fasce:

FASCIA	PUNTEGGIO	
	da	a
A	90,01	100
B	75,01	90
C	50,01	75
D	0	50

Tabella 16 - fasce di punteggio

La determinazione del rapporto tra fascia di punteggio e premio di risultato avverrà tenendo conto:

- della quantità di retribuzione massima attribuibile al personale di livello VIII e VII, così come prevista dal contratto individuale;
 - del fatto che non sarà corrisposta alcuna retribuzione al personale di livello VIII e VII
-

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

che si collocherà nella fascia D e che saranno esclusi dal premio di risultato i responsabili/capo ufficio la cui presenza sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 2 mesi.

Il premio di risultato previsto nella somma massima dal contratto individuale verrà attribuito mediante il seguente criterio:

FASCIA	PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA CORRISPONDERE
A	100%
B	80%
C	60%
D	0%

Tabella 17 – percentuale di retribuzione di risultato da corrispondere

4.2. Misurazione e valutazione individuale del personale di livello (dal VI al IV)

Il sistema collega la misurazione e valutazione del personale ai risultati conseguiti ed alla qualità dell'approccio individuale, alle competenze e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Costituiscono quindi elementi di valutazione (con relativo fattore di valutazione):

	ELEMENTO	Fattore di valutazione
A	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO	50%
B	QUALITÀ DELL'APPORTO INDIVIDUALE, COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI	50%

Tabella 18 - Elementi di valutazione e relativo fattore di valutazione

4.2.1. Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il processo di valutazione si sviluppa in alcuni precisi momenti, da collocare in modo opportuno nel corso dell'anno e comunque in sintonia con il processo di programmazione dell'Azienda.

Il Responsabile di riferimento, o il Direttore Generale nel caso di dipendenza diretta, individua, coerentemente ed in linea con gli obiettivi strategici ed operativi di Azienda, gli obiettivi

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

operativi annuali, individuali o di gruppo, da assegnare ai dipendenti.

Questi sono riportati in schede, dove sono precisati gli indicatori ed i relativi target.

4.2.2. Definizione dei pesi

Il Responsabile di riferimento provvede, in sede di definizione degli obiettivi, a classificare gli stessi attribuendo loro un peso relativo, affinché vi sia identità di vedute sull'importanza e la priorità degli sforzi che il dipendente deve porre in atto nella sua attività.

Tale peso relativo, espresso in termini percentuali, viene attribuito considerando la strategicità e la valenza degli obiettivi, secondo una valutazione che il Responsabile svolge anche in contraddittorio con il personale assegnato alla propria struttura.

La somma dei pesi dei diversi obiettivi deve essere pari a 100.

Nel corso dell'anno possono essere attivati degli incontri con il Responsabile di riferimento per verificare lo stato di attuazione degli obiettivi e concordare eventuali azioni per favorirne il migliore svolgimento.

Il Responsabile, a fine anno e sulla scorta delle evidenze rese dal personale (e relativi indicatori del target raggiunto) e da altre eventuali verifiche valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di riscontri oggettivi, al fine di compilare la tabella di valutazione.

4.2.3. Valutazione ELEMENTO A)- Raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo

Il peso relativo di tale macro elemento è pari al 50%.

La valutazione dell'elemento avviene sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo.

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è in diretta relazione con il suo grado di raggiungimento.

Il punteggio complessivo assegnato per questo elemento tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, modulato sul peso preventivamente loro assegnato.

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

OBIETTIVO DESCRIZIONE	Peso relativo % assegnato (a)	Grado di raggiungimento degli obiettivi (b)	Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)
1)	25%	90%	22,5%
2)	30%	60%	18,0%
3)	15%	80%	12,0%
4)	30%	85%	25,5%
TOTALE	100%		78,0%

Punteggio relativo elemento A	Punteggio % elemento A
Max: 100 %	max 50
Effettivo: 78,00 %	39,0

Tabella 19 - Esempio di tabella di calcolo del punteggio

Il punteggio massimo è pari a 50.

4.2.4. Valutazione ELEMENTO B) - Qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione dell'**ELEMENTO B) - qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi** ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Il peso relativo dell'**ELEMENTO B) - qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi** è pari al 50% che, nell'ottica di attribuire un punteggio complessivo di 100 punti, corrisponde a 50 punti.

La valutazione dell'elemento avviene in relazione ai seguenti fattori:

FATTORE	DESCRIZIONE
Conoscenze - Capacità - Consapevolezza Organizzativa - Accuratezza e Qualità	- Dimostrare padronanza applicativa delle conoscenze, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro e che si deve utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi richiesti;

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

FATTORE	DESCRIZIONE
	<ul style="list-style-type: none">- Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, files o altro;- Controllare adeguatamente le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro.
Capacità risoluzione problemi (Problem Solving)	<ul style="list-style-type: none">- Risolvere adeguatamente la maggior parte delle problematiche operative dimostrando impegno;- Risolvere problematiche complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo l'alternativa ottimale;- Impegnarsi per la soluzione delle problematiche complesse modificando i propri schemi di lavoro;
Orientamento al risultato - Impegno verso l'organizzazione	<ul style="list-style-type: none">- Indirizzare e spingere la propria attività verso il conseguimento di obiettivi innovativi e sfidanti per l'Ente nel suo complesso;- Conoscere e comprendere il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi;
Flessibilità - Capacità innovative	<ul style="list-style-type: none">- Dimostrare attitudine a ricercare soluzioni innovative non legate a schemi precedenti;- Essere disponibile verso le innovazioni organizzative e gestionali e porsi in maniera propositiva all'interno del processo di valutazione;
Capacità relazionali	<ul style="list-style-type: none">- Dimostrare capacità di negoziare, lavorare in gruppo e comunicare anche in contesti conflittuali;- Condividere le informazioni e la propria esperienza;- Dimostrare attenzione alle esigenze ed obiettivi delle altre unità organizzative, offrendo disponibilità e supporto.

Tabella 20 - Fattori di valutazione

Il punteggio massimo attribuibile è di **50 punti**.

A ciascun fattore viene attribuito un voto da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima.

4.2.5. Valutazione complessiva

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni dipendente sarà dato dalla somma del punteggio dell'ELEMENTO A) (max 50 punti) e dell'ELEMENTO B) (max 50 punti).

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa ai fini della distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla produttività.

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

4.2.6. Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, ovvero per qualsiasi altro motivo emerso nel corso dello svolgimento dell'attività, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

L'esigenza di una ridefinizione degli obiettivi sarà concordata tra il Direttore Generale ed i responsabili. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

4.2.7. Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di livello e per la distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla produttività

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni dipendente, determinato utilizzando i criteri di cui ai precedenti punti, sarà ricondotto ad una delle seguenti fasce:

FASCIA	PUNTEGGIO		COEFFICIENTE
	da	a	
A	90,01	100	1,4
B	75,01	90	1,2
C	50,01	75	1
D	0	50	0

Tabella 21 - Fasce di punteggio

La determinazione del rapporto tra fascia di punteggio e distribuzione del trattamento economico accessorio diretto ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi avverrà tenendo conto:

- della consistenza del fondo diretto ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi;
- del fatto che non sarà corrisposto alcun compenso diretto ad incentivare la produttività ai dipendenti che si collocheranno nella fascia D e che saranno esclusi da tale compenso i dipendenti la cui presenza sia stata inferiore a 2 mesi.

Il premio di produttività di cui sopra attribuito a ciascun dipendente avverrà mediante l'applicazione di una percentuale data dall'applicazione della seguente formula:

$$r_i = R \times \frac{cf_i}{\sum n_i \times cf_i}$$

dove

Sistema di Misurazione e Valutazione
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

r_i = trattamento economico accessorio produttività del singolo dipendente

cf_i = coefficiente della fascia del singolo dipendente

n_i = numero dei dipendenti in ogni fascia

R = fondo diretto ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi

A titolo esemplificativo

Consistenza fondo: euro 10.000

Dipendenti in servizio: 1, 2, 3, 4, 5

Dipendente 1: 92 punti (fascia A) = 1,4 (coefficiente fascia A)

Dipendente 2: 96 punti (fascia A) = 1,4 (coefficiente fascia A)

Dipendente 3: 80 punti (fascia B) = 1,2 (coefficiente fascia B)

Dipendente 4: 60 punti (fascia C) = 1 (coefficiente fascia C)

Dipendente 5: 40 punti (fascia D) = 0 (coefficiente fascia D)

Quindi

$$\text{Dipendente 1} = 10.000 \times \frac{1,4}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{1,4}{5} = 2.800$$

$$\text{Dipendente 2} = 10.000 \times \frac{1,4}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{1,4}{5} = 2.800$$

$$\text{Dipendente 3} = 10.000 \times \frac{1,2}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{1,2}{5} = 2.400$$

$$\text{Dipendente 4} = 10.000 \times \frac{1}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{1}{5} = 2.000$$

$$\text{Dipendente 5} = 10.000 \times \frac{0}{(2 \times 1,4) + (1 \times 1,2) + (1 \times 1) + (1 \times 0)} = 10.000 \times \frac{0}{5} = 0,00$$

5. La procedura di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione: Il personale valutato dai Responsabili d'Area (Quadri) potrà presentare richiesta di revisione al Direttore Generale, inviando le proprie controdeduzioni anche al valutatore, da presentarsi entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione medesima. Il Direttore Generale deciderà entro i 20 giorni successivi, sentito il Responsabile d'Area valutatore e richiedendo, se ritenuto necessario, approfondimenti sull'applicazione del Sistema di misurazione all'Ufficio Personale.

Il personale valutato dal Direttore Generale potrà presentare medesima richiesta all'Amministratore Unico (oggi Commissario Straordinario) che seguirà lo stesso iter procedurale e temporale sopra descritto.

Il valutato, qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dai Soggetti suddetti, ha facoltà di attivare la procedura per le controversie individuali di cui all'art. 61 comma 4 del CCNL dei Servizi Ambientali.

Al termine dell'incontro le parti sottoscrivono uno specifico verbale. Nel caso in cui si sia giunti ad un accordo, il verbale definisce la controversia. Nel caso in cui invece, l'accordo non si sia trovato, il verbale riporta l'esito negativo dell'incontro.

Fino al completo esaurimento della procedura sopra indicata il valutato non può adire il giudice ordinario, nelle materie oggetto di controversia.

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL LIVELLO QUADRO

Area _____

Quadro _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE	TARGHET	PESO %	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	Punteggio Ponderato
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

TOTALE

Il punteggio massimo attribuibile è pari ad **80 punti**.

IL VALUTATORE

IL RESPONSABILE AREA

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL LIVELLO QUADRO

Area _____

Quadro _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/VALUTATIVI

Categoria 1 - "Qualità dell'apporto individuale"

FAITTORE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1. Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della propria struttura organizzativa e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione	
2. Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'Azienda e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle	
3. Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente con gli altri responsabili.	Sa coordinarsi con gli altri responsabili al fine di eseguire le prestazioni che interessano più aree/uffici in ottica trasversale	
TOTALE		

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima
 Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **7 punti**

PUNTEGGIO OTTENUTO NELLA CATEGORIA :

IL VALUTATORE _____

IL RESPONSABILE ARE _____

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL LIVELLO QUADRO

Area _____

Quadro _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/VALUTATIVI

Categoria 2 - "Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali e manageriali"

FATTORE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1. Capacità di pianificare, programmare e controllare l'attività dell'area affidata e di contribuire alla definizione delle politiche dell'azienda	Capacità di definire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo	
2 . Capacità e orientamento all'innovazione finalizzata al miglioramento dei servizi erogati	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dei servizi erogati	
3. Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	E' in grado di suscitare un'immagine dell'Azienda affidabile ed efficiente.	
4. Capacità di gestire il consenso	Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nella struttura, favorendo il miglioramento del clima organizzativo e della produttività nonchè di governare il conflitto	
TOTALE		

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima
 Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **8 punti**

PUNTEGGIO OTTENUTO NELLA CATEGORIA :

IL VALUTATORE _____

IL RESPONSABILE AREA _____

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL LIVELLO QUADRO

Area _____

Quadro _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/VALUTATIVI

Categoria 3 - "Capacità di valutazione dei propri collaboratori"

FAITTORE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	E' in grado di discriminare il livello delle prestazioni espresse dai collaboratori incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata	
TOTALE		

A ciascuno _____ di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima
Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **5 punti**

PUNTEGGIO OTTENUTO NELLA CATEGORIA :

PUNTEGGIO COMPLESSIVO OTTENUTO NELLE CATEGORIE :

IL VALUTATORE

IL RESPONSABILE AREA

Valutazione complessiva

Valutazione ELEMENTO A) - Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio complessivo dell'elemento

Totale Elemento A	Punteggio ottenuto
-------------------	--------------------

Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi

Totale Elemento B	Punteggio ottenuto
-------------------	--------------------

PUNTEGGIO COMPLESSIVO OTTENUTO

IL VALUTATORE

IL RESPONSABILE AREA

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE LIVELLO VIII E VII

Area _____

Dipendente _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO %	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	Punteggio Ponderato
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

TOTALE

Il punteggio massimo attribuibile è pari a **70 punti**.

IL VALUTATORE

IL DIPENDENTE

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE LIVELLO VIII E VII

Area _____

Dipendente _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Categoria 1 - "Qualità dell'apporto individuale"

FATTORE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1. Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse dell'ufficio di cui è responsabile e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione	
2. Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'Azienda e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle	
3. Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente con gli altri responsabili e capi ufficio.	Sa coordinarsi con i responsabili e capi ufficio anche di altre aree al fine di eseguire le prestazioni che interessano più uffici in ottica trasversale	
TOTALE		

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima
Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **20 punti**

PUNTEGGIO OTTENUTO NELLA CATEGORIA :

IL VALUTATORE _____

IL DIPENDENTE _____

SCHEDA INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE LIVELLO VIII E VII

Area _____

Dipendente _____

Valutazione anno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Categoria 2 - "Qualità del contributo assicurato alla produttività generale della struttura, competenze professionali "

FATTORE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1. Capacità e orientamento all'innovazione finalizzata al miglioramento dell'attività istituzionale.	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dell'attività istituzionale.	
2. Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	E' in grado di suscitare un'immagine dell'Azienda affidabile ed efficiente.	
TOTALE		

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima
Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **10 punti**

PUNTEGGIO OTTENUTO NELLA CATEGORIA :

PUNTEGGIO COMPLESSIVO OTTENUTO NELLE CATEGORIE :

IL VALUTATORE

IL DIPENDENTE

Valutazione complessiva

Valutazione ELEMENTO A) - Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio complessivo dell'elemento

Totale Elemento A	Punteggio ottenuto
-------------------	--------------------

Valutazione ELEMENTO B) - Qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi

Totale Elemento B	Punteggio ottenuto
-------------------	--------------------

PUNTEGGIO COMPLESSIVO OTTENUTO

IL VALUTATORE

IL DIPENDENTE