



**ENTE GESTIONE SACRI MONTI**  
**Sede legale amministrativa, C.na Valperone, 1**  
15020 Ponzano Monferrato (AL)  
TEL: 0141 927120 FAX: 0141 927800  
COD. FISC./P. IVA: 00971620067  
www.sacri-monti.com



<b>CIG:</b>	<b>CUP:</b>	Pratica: DET-161-2019	del: 22/05/2019
<b>Determina: 154</b>		<b>del: 28/05/2019</b>	
Tipo di Determina: Senza rilevanza contabile		Capitolo spesa:	
<b>OGGETTO: criteri di valutazione dei dipendenti per la ripartizione del fondo risorse decentrate</b>			
Settore: Ufficio Personale			
Referente Istruttoria: giorgio.trova			
Responsabile del procedimento:			
Versione del testo: T_DET-161-2019_3.odt			

#### **Preso atto che:**

-con L.R 3 agosto 2015 n° 19 ("Riordino del sistema di gestione delle aree protette regionali e nuove norme in materia di Sacri Monti") è stata confermata in capo all'Ente di gestione dei Sacri Monti, ente strumentale della Regione, di diritto pubblico, la gestione delle Riserve Speciali dei Sacri Monti di Belmonte, Crea, Domodossola, Ghiffa, Oropa, Orta e Varallo;

-con DGR 18/07/2016 n° 30-3653 è stato approvato lo Statuto dell'Ente riconfermando le finalità dell'ente definite dalla LR 19/2015;

-il Consiglio Direttivo con delibera n° 5 del 05/02/2019 ha approvato le note preliminari al bilancio di esercizio anno 2019 e con la delibera n° 4 del 05/02/2019 il programma di attività per il corrente anno definendo i campi di azione e le attività da svolgere nel corrente anno solare;

-con la deliberazione del Consiglio n.05/2019 sono stati assegnati al direttore i fondi per la gestione ordinaria dell'Ente e i fondi finalizzati alla realizzazione delle linee guida definite nelle note preliminari approvate con la delibera n. 05/2019 e del programma di attività approvato con la delibera n. 04/2019;

### **IL DIRETTORE**

#### **Premesso:**

**che** il Consiglio dell'Ente con deliberazione n. 9 del 5/2/2019 ha preso atto che il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2016/2018 è stato definitivamente siglato fra l'A.R.A.N. e le OO. SS. in data 21/5/2018;

**che** il C.C.N.L. 2016/2018, all'art. 67 stabilisce le modalità di costituzione annuale del fondo risorse decentrate destinate all'incentivazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività;

**che** l'art. 68 del citato C.C.N.L. definisce le modalità di ripartizione delle risorse decentrate che sono destinate in particolare ai seguenti utilizzi:

- a) premi correlati alla performance organizzativa;
- b) premi correlati alla performance individuale;
- c) indennità condizioni di lavoro, di cui all'art. 70-bis;
- d) indennità di turno, indennità di reperibilità, nonché compensi di cui all'art. 24, comma 1 del CCNL del 14.9.2000;
- e) compensi per specifiche responsabilità, secondo le discipline di cui all'art. 70 quinquies;
- f) indennità di funzione di cui all'art. 56-sexies ed indennità di servizio esterno di cui all'art. 56-quater;
- g) compensi previsti da disposizioni di legge, riconosciuti esclusivamente a valere sulle risorse di cui all'art. 67, comma 3, lett. c), ivi compresi i compensi di cui all'art. 70-ter;
- h) compensi ai messi notificatori, riconosciuti esclusivamente a valere sulle risorse di cui all'art. 67, comma 3, lett. f), secondo la disciplina di cui all'art. 54 del CCNL del 14.9.2000;
- i) compensi al personale delle case da gioco secondo la disciplina di cui all'art. 70-quater, riconosciuti a valere sulle risorse di cui all'art. 67, comma 3, lett. g), ed, eventualmente, per la parte non coperta da tali risorse, con risorse generali di parte stabile;
- j) progressioni economiche, con decorrenza nell'anno di riferimento, finanziate con risorse stabili;

**Dato atto** che in data 11 aprile 2019 e 6 maggio 2019 si sono svolti due incontri di confronto ai sensi dell'art. 5 del citato CCNL 2016/2018 Funzioni Locali, tra la parte pubblica in rappresentanza dell'Ente, organizzazioni sindacali e l'RSU, finalizzati all'esame dei criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa, nonché del sistema di valutazione dei dipendenti per la ripartizione del fondo risorse decentrate;

**Visto** il documento allegato alla presente determinazione quale parte integrante, con il quale vengono stabiliti:

- i fattori di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa correlati alle relative competenze,
- i fattori di valutazione del personale di categoria D senza posizione organizzativa, C e B amministrativi, ed i relativi fattori di valutazione correlati alle relative competenze;
- i fattori di valutazione del personale di categoria B tecnica correlati alle relative competenze;

**dato** atto che il punteggio complessivo relativo al giudizio individuale per ogni categoria di lavoratori è pari a 40 punti, mentre quello destinato alla componente riguardante i progetti è pari a 60 punti;

**ricordato** che la valutazione dei dipendenti viene definita dal Direttore a cui i responsabili di settore titolari di posizione organizzativa trasmettono le loro proposte;

**Visto** il verbale dell'incontro in data 06/5/19 sottoscritto da 3 dei 4 componenti della R.S.U. dell'Ente e conservato agli atti;

**Stabilito** di prevedere una verifica intermedia, nel corso dell'anno, per i casi in cui la valutazione presenti delle criticità con il rischio di un giudizio negativo, al fine di correggere eventuali mancanze;

**ritenuto** di procedere all'approvazione della allegata tabella riportante il sistema di valutazione dei dipendenti dell'Ente;

#### **Visti:**

1. -la L.R 29 giugno 2009 n° 19 e s.m.i così come modificata dalla legge regionale 3 agosto 2015 n° 19 di riordino del sistema di gestione delle aree protette regionali e nuove norme in materia di Sacri Monti;
2. -gli artt. 4 e 16 del D.Lgs n° 165/2001

3. -la delibera di Consiglio Direttivo n° 12 del 3/4/2019 attribuzione dell'incarico di direttore con la quale è stata individuata la dott.ssa Elena De Filippis , direttore dell'Ente ;
4. -la L.R. 7/2001
5. -il Decreto Legislativo n° 50 del 18/04/2016
6. -l'art. 26 comma 3 della Legge 488/1999
7. -la delibera del Consiglio Direttivo n° 05 del 05/02/2019 con la quale è stato approvato il bilancio di previsione per gli esercizi finanziari 2019/2021

Nell'ambito delle risorse finanziarie assegnate ed in conformità con gli indirizzi in materia disposti dal Consiglio Direttivo dell'Ente con Deliberazione n° 05/2019

## **D E T E R M I N A**

Per le motivazioni in premessa illustrate:

1. di approvare l'allegata tabella con la quale, in seguito agli avvenuti incontri di confronto al tavolo con le RSU e le OO.SS., vengono stabiliti:
  - i fattori di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa correlati alle relative competenze,
  - i fattori di valutazione del personale di categoria D senza posizione organizzativa, C e B amministrativi, ed i relativi fattori di valutazione correlati alle relative competenze;
  - i fattori di valutazione del personale di categoria B tecnica correlati alle relative competenze;
2. di dare atto che il punteggio complessivo relativo alla valutazione dei dipendenti viene così ripartito:
  - giudizio individuale per ogni categoria di lavoratori: punti 40
  - giudizio destinato alla componente riguardante i progetti: 60 punti;
3. di prevedere una verifica intermedia, nel corso dell'anno, per i casi in cui la valutazione presenti delle criticità con il rischio di un giudizio negativo, al fine di correggere eventuali mancanze;
4. di trasmettere il presente atto alle organizzazioni sindacali e all'R.S.U. dell'Ente.

IL DIRETTORE  
Dott.ssa Elena De Filippis  
(firmato digitalmente)



# **Nuovo Sistema di Valutazione Dipendenti dell'Ente di Gestione dei Sacri Monti 2019**

**Maggio 2019**

## **1 PREMESSA**

I contratti di lavoro del personale dipendente delle Regioni ed Enti locali a partire dal 1999, nell'avviare il processo di riforma del pubblico impiego, hanno sottolineato come il miglioramento della funzionalità, efficienza ed efficacia delle amministrazioni pubbliche e della gestione delle loro risorse siano strettamente legati alla professionalità e qualità delle prestazioni lavorative dei dipendenti. Hanno perciò introdotto delle forme di incentivazione economica che mira ad un sistema di gestione del personale più efficiente e flessibile prevedendo per questo che le prestazioni e i risultati delle attività svolte dai dipendenti siano soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure di valutazione predeterminate.

Questo sistema mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente e contestualmente si fonda su di un'organizzazione del lavoro per obiettivi e per risultati. Per far questo prevede l'attribuzione e assunzione di responsabilità e la definizione di obiettivi misurabili e chiari attraverso un sistema di indicatori quantificati.

Una modalità organizzativa simile è prevista per l'intera scala gerarchica delle amministrazioni, dai dirigenti ai funzionari titolari di posizione organizzativa, a tutto il resto del personale tenendo conto della diversità dei ruoli e delle responsabilità. Essa è oggi divenuta anche un presupposto vincolante per le assunzioni di nuovo personale anche a copertura del *turn over*. Le amministrazioni, cioè devono dimostrare, per poter assumere, che hanno attuato le misure necessarie, fra cui l'adozione di seri sistemi di valutazione del lavoro dei dipendenti, dirigenti e personale del comparto, per migliorare la "performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini".

Il sistema di misurazione si fonda sulla valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi prefissati (valutazione del conseguimento degli obiettivi) per ciascun dipendente e delle capacità attitudinali e professionali (valutazione delle prestazioni individuali).

Per consentire la reale incentivazione al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento delle prestazioni individuali è previsto il monitoraggio durante l'anno delle situazioni critiche per permettere di attivare i necessari interventi correttivi.

Per garantire la corretta e trasparente applicazione del sistema di valutazione si prevede la possibilità di risoluzione delle controversie che eventualmente potessero insorgere in merito alle valutazioni espresse attraverso meccanismi che prevedano il contraddittorio tra le parti in causa.

## **2. FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale ha questi fini :

- a) Evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti rispetto agli obiettivi dell'Ente e del settore organizzativo di appartenenza;
- b) Definire e rendere noti gli obiettivi, i risultati e i comportamenti, che il personale deve perseguire e manifestare nell'ambito della propria attività lavorativa;
- c) Promuovere l'iniziativa personale e l'autoattivazione per il miglioramento dell'attività e dei servizi svolti dall'Ente;
- d) Promuovere l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative e fra le diverse strutture organizzative stesse;
- e) Promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- f) Supportare le politiche di sviluppo del personale (carriera, formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro)
- g) Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

## **3. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

La valutazione delle prestazioni vuole integrare le esigenze dell'Ente (perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e migliore utilizzazione delle risorse umane) con le aspettative del personale (remunerazione e maggiore partecipazione ai processi di organizzazione del lavoro).

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

Il processo influenza tutta la linea gerarchica: il suo scopo è tradurre gli obiettivi dell'Ente in obiettivi individuali. Esso prevede:

- la definizione di un programma annuale o pluriennale dell'Amministrazione" per fissare gli obiettivi principali e le priorità dell'Ente;
- l'assegnazione da parte dell'Amministrazione degli obiettivi e indirizzi al Direttore;
- il ruolo Direttore nell'individuare le aree di responsabilità, gli obiettivi e i criteri di valutazione della prestazione, creando così una guida per gestire le attività, per attivare specifici interventi di formazione e stabilire i contributi di ciascuno.

Il sistema di valutazione si focalizza su di un'ottica di gestione per risultati, ma vuole valorizzare le capacità attitudinali, lo spirito di iniziativa, il coinvolgimento attivo nei processi di lavoro, le competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini investite attivamente nell'ambito del contesto lavorativo e, infine, i risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

Quindi la valutazione delle prestazioni individuali si basa su tre elementi fondamentali:

- a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi collettivi o trasversali predeterminati per la struttura di appartenenza;
- b) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati;
- c) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico ricoperto.

#### **4. PERIODO DI VALUTAZIONE**

Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre di regola dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il sistema di valutazione e i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al personale assunto nell'anno o cessato nell'anno che comunque sia stato presente in servizio effettivo per un periodo pari ad almeno un quarto dell'anno di riferimento corrispondente a 90 giorni solari. Sono considerate utili ai fini della presenza in servizio le seguenti assenze: ferie e festività, i permessi brevi e per motivi personali, permessi sindacali retribuiti dall'Ente, quelli per assemblea, le assenze per infortunio per motivi di servizio, il congedo per maternità e paternità obbligatoria e i periodi di assenza per le cure salvavita.

La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il Responsabile della struttura di appartenenza del dipendente ha la possibilità di effettuare verifiche periodiche e formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali.

Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio. I dipendenti che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al responsabile di settore/area le proprie relazioni finali sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

#### **5. FATTORI DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione mira ad orientare la prestazione dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. La direzione per obiettivi si fonda su piani programmatici da applicare ai diversi livelli organizzativi, legati a un arco di tempo determinato. Essa implica un approccio, per quanto concerne la gestione e l'organizzazione, secondo i principi dell'economia aziendale e delle discipline del *management* e il controllo di gestione, per monitorare l'efficacia e l'efficienza della gestione attraverso strumenti e metodologie di misurazione: misurazione e produzione di informazioni, quindi, sono fondamentali a motivare il dirigente e i funzionari a prendere decisioni corrette e a responsabilizzarli.

Il sistema di valutazione in argomento è centrato, altresì, sull'individuo che viene valutato sulla base dei comportamenti nell'ambito del contesto lavorativo, delle competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini investite per l'attività lavorativa e, soprattutto, dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

I valori del sistema di valutazione possono sintetizzarsi nei seguenti:

- Orientamento al risultato, e stimolo all'assunzione di iniziative (in coordinamento con il proprio responsabile) per superare il modello dell'adempimento, e stimolo, ove possibile, alla cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi.
- Capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento.
- Rispetto dei ruoli e riconoscimento delle priorità e dei contenuti di lavoro dell'Ente come indicati dalle figure con compiti di coordinamento e direzione.

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale è, quindi, finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli ed è articolato su 2 fattori di valutazione:

1. Il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
2. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

## **6. GLI OBIETTIVI**

Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza per l'Ente di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica di ciascun obiettivo.

Gli obiettivi di regola saranno tre. Essi devono mirare a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali mediante la realizzazione di piani di attività anche pluriennali e di progetti strumentali e di risultato basati su sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati (come recitano gli artt.17 e 18 del CCNL 1998-2001). I temi di lavoro su cui orientare l'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti sono indicati dal Direttore ai Funzionari con posizione organizzativa.

Gli obiettivi saranno correlati e complementari all'impegno lavorativo investito dai dipendenti nell'attività ordinaria. Essi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
- essere misurabili;
- essere significativi;
- essere innovativi;
- essere impegnativi, ma realistici.

Ad essi è destinata una quota pari al 60% della valutazione e quindi del corrispettivo economico.

Gli stessi criteri valgono per gli obiettivi assegnati dal Direttore ai Funzionari con posizione organizzativa.

## **7 IL COMPORTAMENTO INDIVIDUALE**

Questo fattore valuta la qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente nello svolgimento della sua attività ordinaria. La descrizione chiara del livello atteso in corrispondenza dei punteggi favorisce una valutazione più consapevole da parte del responsabile della valutazione.

Al comportamento individuale è destinata una quota pari al 40% della valutazione e quindi del corrispettivo economico.

Per la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali, i criteri prenderanno in considerazione i seguenti aspetti:

- la motivazione;
- la capacità di relazionarsi ai colleghi e ai coordinatori e dirigenti e a soggetti esterni;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti e di affrontare l'innovazione;
- il senso di responsabilità;

- l'iniziativa;
- le conoscenze tecniche, informatiche.

Questi aspetti sono stati suddivisi in 5- 6 fattori di valutazione. Di seguito vengono riportate le specificazioni dei fattori fra i Funzionari con posizione organizzativa e gli altri dipendenti di categoria D, C e B amministrativa e B tecnica.

### 8.1 COMPETENZE DELLA CATEGORIA D CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA FATTORI DI VALUTAZIONE

<p><b>1. Flessibilità</b> <b>intesa come:</b></p> <p>(si intende come capacità propria del funzionario responsabile di posizione organizzativa e come capacità di promuovere il medesimo comportamento nel gruppo da lui coordinato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di interpretazione flessibile delle mansioni (anche fuori dai mansionari), disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro e il proprio ruolo e di gestire anche compiti e situazioni nuove manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità.</li> <li><input type="checkbox"/> Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, della risoluzione di problemi imprevisti o problemi quotidiani di gestione dell'Ente, con flessibilità (anche al di fuori dei mansionari) e a prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite e a proporre soluzioni per poi realizzarle.</li> </ul>	<p>Punti 9</p>
<p><b>2. Consapevolezza organizzativa</b> <b>intesa come;</b></p> <p>(si intende come capacità propria del funzionario responsabile di posizione organizzativa e come capacità di promuovere il medesimo comportamento nel gruppo da lui coordinato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori e opportunità in una logica di gruppo e di sistema che superi i confini del proprio gruppo operativo e della propria sede di appartenenza proponendosi per la collaborazione con colleghi in situazioni di elevato carico di lavoro anche di altro profilo professionale e inquadramento.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di lavorare sugli obiettivi e le finalità assegnate dall'Ente, rispettando regole e direttive.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio settore di lavoro.</li> </ul>	<p>Punti 8</p>
<p><b>3. Orientamento al risultato</b> <b>inteso come:</b></p> <p>(si intende come capacità propria del funzionario responsabile di posizione organizzativa e come capacità di promuovere il medesimo comportamento nel gruppo da lui coordinato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività e i programmi di lavoro con precisione e nel rispetto delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività prima di ricevere sollecitazioni, completandole con attenzione alla qualità, accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura.</li> </ul>	<p>Punti 5</p>
<p><b>4. Capacità organizzativa:</b> <b>intesa come:</b></p> <p>(si intende come</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla ottimale gestione dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.</li> </ul>	<p>Punti 6</p>

capacità propria del funzionario responsabile di posizione organizzativa e come capacità di promuovere il medesimo comportamento nel gruppo da lui coordinato)	<input type="checkbox"/> Efficace gestione del proprio lavoro e del tempo di lavoro, di risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento del direttore, capacità di operare mirando al conseguimento degli obiettivi (dall'assegnazione del compito alla realizzazione).	
<b>5. Relazioni interne:</b> intesa come  (si intende come capacità propria del funzionario responsabile di posizione organizzativa e come capacità di promuovere il medesimo comportamento nel gruppo da lui coordinato)	<input type="checkbox"/> Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente e con il Direttore in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi e capacità di affrontare e appianare eventuali conflitti con i colleghi. <input type="checkbox"/> Capacità di favorire la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori e di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori mediante la condivisione delle informazioni e delle conoscenze.	Punti 6
<b>6. Capacità professionale:</b> intesa come  (si intende come capacità propria del funzionario responsabile di posizione organizzativa e come capacità di promuovere il medesimo comportamento nel gruppo da lui coordinato)	<input type="checkbox"/> Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa ed alla tecnologia con cui si trova a operare mettendole costantemente a disposizione della struttura. <input type="checkbox"/> Capacità di promuovere l'arricchimento professionale proprio e del gruppo coordinato e la sperimentazione di innovazioni e cambiamenti nelle modalità di lavoro anche grazie a innovazioni tecnologiche in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche.	Punti 6
<b>TOTALE</b>		Punti 40

## 8.2 COMPETENZE DELLA CATEGORIA D senza posizione organizzativa, C e B amministrativi

### FATTORI DI VALUTAZIONE

<b>1. Flessibilità:</b> intesa come	<input type="checkbox"/> Capacità di interpretazione flessibile delle mansioni (anche fuori dai mansionari), disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro e il proprio ruolo, capacità di gestire anche situazioni nuove manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità. <input type="checkbox"/> Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, di esigenze createsi nel corso della propria attività, della risoluzione di problemi imprevisti o problemi quotidiani di gestione dell'Ente, con flessibilità (anche al di fuori dei mansionari) e a prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite e a proporre soluzioni al proprio responsabile.	Punti 7
-------------------------------------	--	---------

<p>2. <b>Consapevolezza organizzativa:</b> intesa come</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di lavorare sugli obiettivi e le finalità assegnate dall'Ente, rispettando regole e direttive.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori e opportunità in una logica di gruppo e di sistema che superi i confini del proprio gruppo operativo e della propria sede di appartenenza proponendosi per la collaborazione con colleghi di altro profilo professionale e inquadramento, in situazioni di elevato carico di lavoro.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente e con i propri responsabili in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi e capacità di affrontare e appianare eventuali conflitti con i colleghi.</li> </ul>	<p>Punti 10</p>
<p>3. <b>Orientamento al risultato:</b> inteso come</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività e i programmi di lavoro con precisione e nel rispetto delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività prima di ricevere sollecitazioni, completandole con attenzione alla qualità, accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura.</li> </ul>	<p>Punti 10</p>
<p>4. <b>Capacità organizzativa:</b> intesa come</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla ottimale gestione dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.</li> <li><input type="checkbox"/> Efficace gestione del proprio lavoro e del tempo di lavoro, di risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori, capacità di operare mirando al conseguimento degli obiettivi (dall'assegnazione del compito alla realizzazione).</li> <li><input type="checkbox"/> Capacità di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure e attività nell'ambito delle funzioni affidate.</li> </ul>	<p>Punti 10</p>
<p>5. <b>Capacità professionale:</b> intesa come</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato (a seconda dei compiti) al contesto di intervento amministrativo, alla normativa ed alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole costantemente a disposizione della struttura con disponibilità alla sperimentazione di innovazioni e cambiamenti nelle modalità di lavoro anche grazie a innovazioni tecnologiche in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche.</li> </ul>	<p>Punti 3</p>
<p>TOTALE</p>		<p>Punti 40</p>

### 8.3 COMPETENZE DELLA CATEGORIA B tecnica FATTORI DI VALUTAZIONE

<p>1. <b>Flessibilità:</b> intesa come</p>	<p><input type="checkbox"/> Capacità di interpretazione flessibile delle mansioni (anche fuori dai mansionari), disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro e il proprio ruolo, capacità di gestire anche situazioni nuove manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità.</p> <p><input type="checkbox"/> Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, di esigenze createsi nel corso della propria attività, della risoluzione di problemi imprevisti o problemi quotidiani di gestione dell'Ente, con flessibilità (anche al di fuori dei mansionari) e a prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite e a proporre soluzioni al proprio responsabile.</p>	<p>Punti 7</p>
<p>2. <b>Consapevolezza organizzativa:</b> intesa come</p>	<p><input type="checkbox"/> Capacità di lavorare sugli obiettivi e le finalità assegnate dall'Ente, rispettando regole e direttive.</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori e opportunità in una logica di gruppo e di sistema che superi i confini del proprio gruppo operativo e della propria sede di appartenenza proponendosi per la collaborazione con colleghi di altro profilo professionale e inquadramento, in situazioni di elevato carico di lavoro.</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente e con i propri responsabili in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi e capacità di affrontare e appianare eventuali conflitti con i colleghi.</p>	<p>Punti 10</p>
<p>3. <b>Orientamento al risultato:</b> inteso come</p>	<p><input type="checkbox"/> Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte.</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività e i programmi di lavoro con precisione e nel rispetto delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività prima di ricevere sollecitazioni, completandole con attenzione alla qualità, accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura.</p>	<p>Punti 10</p>
<p>4. <b>Capacità organizzativa:</b> intesa come</p>	<p><input type="checkbox"/> Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla ottimale gestione dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.</p> <p><input type="checkbox"/> Efficace gestione del proprio lavoro e del tempo di lavoro, di risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori, capacità di operare mirando al conseguimento degli obiettivi (dall'assegnazione del compito alla realizzazione).</p>	<p>Punti 10</p>
<p>5. <b>Capacità professionale:</b> intesa come</p>	<p><input type="checkbox"/> Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche e operative in modo da mantenersi aggiornato (a seconda dei compiti) al contesto di intervento ed alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole costantemente a disposizione della struttura con disponibilità alla sperimentazione di innovazioni e cambiamenti nelle modalità di lavoro anche grazie a innovazioni tecniche e tecnologiche in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche.</p>	<p>Punti 3</p>

TOTALE		Punti 40
--------	--	-------------

## 9. GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Annualmente, dopo un incontro con il personale o una riunione con i funzionari assegnatari di posizione organizzativa finalizzato ad illustrare il programma dell'amministrazione, il Direttore procederà all'assegnazione degli obiettivi ai Funzionari assegnatari di Posizione Organizzativa indicando per iscritto, in coerenza con le direttive generali degli organi di direzione politico amministrativa, ai funzionari detentori di Posizione organizzativa i temi di lavoro su cui assegnare gli obiettivi ai propri collaboratori.

I funzionari assegnatari di Posizione organizzativa definiscono conseguentemente gli obiettivi e i programmi da assegnare che vengono illustrati ai singoli dipendenti, quindi riportati nella scheda di individuazione degli stessi, che sarà compilata in ogni sua parte e controfirmata per condivisione sia dal funzionario stesso, che dal dipendente interessato e dal Direttore. Il Direttore approva gli obiettivi, conformi alle proprie direttive, con apposita determinazione.

Il responsabile della valutazione è il Direttore che riceve delle proposte di valutazione dai funzionari responsabili di posizione organizzativa.

## 10. REVISIONE DEGLI OBIETTIVI IN CORSO DELL'ANNO

Nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del dipendente, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, possono essere attivate entro il mese di luglio azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione; la descrizione delle modifiche apportate sarà riportata nella scheda di definizione degli obiettivi e controfirmata dai soggetti interessati.

## 11. VALUTAZIONE INTERMEDIA

Durante l'intero anno i responsabili apicali detentori di posizione organizzativa svolgono l'attività di verifica sull'andamento del lavoro sugli obiettivi assegnati e sul comportamento individuale del gruppo di lavoro di propria competenza.

Le verifiche svolte dai funzionari apicali hanno il fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi pianificati, e, in caso di criticità riscontrate, di attivare tempestivamente le eventuali azioni correttive ritenute necessarie. Nel caso in cui il funzionario detentore di posizione organizzativa riscontri un irregolare o tardivo svolgimento degli obiettivi assegnati o un comportamento individuale tale da non consentire al dipendente interessato il conseguimento dell'intero premio di produttività lo incontrerà a metà anno, insieme al Direttore, per una prima valutazione. In questa sede dovranno essere discussi i fattori riguardanti la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti professionali in una sorta di "pre-valutazione" in modo da apportare quei correttivi comportamentali volti al miglioramento dei risultati finali. Gli esiti del colloquio di pre-valutazione dovranno essere annotati sulla scheda e firmati sia dal Funzionario detentore di Posizione organizzativa che dal Direttore e dal dipendente interessato.

Le risultanze e i contenuti di questo colloquio andranno poi a comporre gli elementi necessari alla valutazione finale. Analogamente procederà il Direttore con i Funzionari Responsabili di Posizione Organizzativa.

## 12. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Al termine di ogni anno il Funzionario detentore di Posizione organizzativa formulerà la sua proposta di valutazione dei dipendenti del proprio gruppo di lavoro al Direttore sull'apposita scheda. Il Direttore a sua volta confermerà o modificherà, motivandolo, il giudizio sulla medesima scheda che viene sottoscritta da entrambi i soggetti e sottoposta al dipendente che la sottoscriverà a sua volta.

### **13. PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA**

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio complessivo che comporti una riduzione dell'indennità di risultato o dell'incentivo di produttività superiore al 40% rispetto all'importo teorico attribuibile, prima della formalizzazione delle decisioni, il Direttore comunica al dipendente, per iscritto, la scheda di valutazione.

In questo caso al dipendente è data la possibilità di chiedere entro 30 giorni dalla data di presa visione della proposta di valutazione un incontro con il Direttore per un contraddittorio. All'incontro, di cui deve essere redatto processo verbale, il dipendente può farsi assistere da persona di sua fiducia; il verbale viene allegato alla scheda di valutazione, nella quale deve essere annotato l'esito della procedura di garanzia.

### **14. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Il *budget* degli obiettivi dà origine alla corrispondente quota di incentivo e viene erogato in misura percentuale in relazione alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi in applicazione del sistema di valutazione.

La successiva tabella riporta i valori del grado di raggiungimento con la percentuale di retribuzione spettante:

#### **Livello medio di raggiungimento obiettivi (%)**

#### **% Indennità di Risultato/Produttività spettante da a:**

90% 100% 100%

80% <90% 90%

70% <80% 80%

60% <70% 70%

50% <60% 60%

30% <50% 40%

20% <30% 25%

0 <20% 0

### **15. QUALITÀ DEL COMPORTAMENTO INDIVIDUALE**

Il *budget* del Comportamento individuale dà origine alla corrispondente quota di incentivo e viene erogato in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 6 fattori presentati nel sistema di valutazione per il secondo fattore. La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

#### **Punteggio % Incentivo spettante RIFARE I CONTI rapportando a 40 il punteggio.**

Da 44 a 48 100%

Da 38 a 43 90%

Da 32 a 37 80%

Da 25 a 31 60%

Da 19 a 24 40%

Da 12 a 18 25%

Inferiore a 12 0

### **16. OBIETTIVI, COMPORTAMENTO INDIVIDUALE E RETRIBUZIONE**

Le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della performance per il raggiungimento degli obiettivi e correlate al Comportamento individuale derivanti dalla suddivisione sopra illustrata, sono distribuite ai singoli dipendenti in base alla valutazione individuale conseguita ponderandole temporalmente ai giorni di servizio effettivamente prestato fatta salva, per quanto riguarda l'assenza per motivi di salute, una franchigia complessiva annuale pari a 15 giorni lavorativi.

Le risorse non distribuite nell'ambito della Valutazione di cui sopra vanno a costituire i Resti che, alla fine della gestione del Trattamento Economico Accessorio, vengono distribuiti in base alla valutazione ottenuta da ciascun dipendente ponderandoli al servizio effettivamente prestato calcolato con gli stessi criteri di cui sopra.

### **17. PRIMA APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

La prima applicazione del presente sistema di valutazione è di natura sperimentale ed è soggetta a verifica ed eventuale correzione e/o integrazione trascorso un anno dalla prima applicazione.

Atto sottoscritto con firma digitale ai sensi del D.P.R. 445/2000 e dell'art. 20 del D.Lgs 82/2005 e successive modifiche ed integrazioni.

Il documento originale è conservato in formato elettronico su banca dati ente gestione sacri monti ed è prodotto con sistema automatizzato CSI PIEMONTE - CIVILIA BUKE ATTI