

ANTICA SCUOLA DEI BATTUTI

ENTE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI PER LA PERSONA

ALLEGATO C - METODOLOGIE VALUTAZIONE

ARTICOLO N° 6

" METODOLOGIA PERMANENTE PER LA VALUTAZIONE DELLE  
PRESTAZIONI RESE DAL PERSONALE DIPENDENTE "

---

CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO

2002 / 2005

---

CCNL 31.03.99 E CCNL 01.04.99 COMPARTO "REGIONI AUTONOMIE LOCALI"

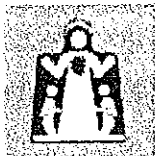
VE - Mestre, \_\_\_\_ Maggio 2002

29

VIA SPALTI 1  
30174 VENEZIA MESTRE  
TEL. 041.5072111  
FAX 041.958876

C.P. N. 3292  
C.F. 82000890275  
P.I. 00416180271

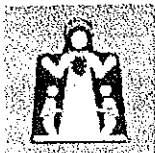
[www.anticascuoladeibattuti.it](http://www.anticascuoladeibattuti.it)  
[info@anticascuoladeibattuti.it](mailto:info@anticascuoladeibattuti.it)



ARTICOLO I

SISTEMA DI VALUTAZIONE.

1. In applicazione all'articolo 6 del nuovo Ordinamento Professionale ( ex C.C.N.L. del 31.03.1999 ) il quale recita: .....“ 1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'articolo 16, comma 2.”..... si rende necessario procedere alla definizione di una metodologia permanente per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica orizzontale.
2. La valutazione è attività di competenza dei dirigenti e viene attuata in collaborazione con i responsabili degli uffici e/o dei servizi, ha cadenza periodica e viene effettuata nel rispetto dei criteri generali e della metodologia approvata.
3. La definizione dei criteri generali ispiratori della metodologia permanente di valutazione è oggetto di concertazione, mentre le specifiche metodologie definite periodicamente e basate su indici e standard di valutazione sono oggetto di contrattazione decentrata integrativa.



ARTICOLO 2

FINALITÀ AZIENDALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.

1. Uno degli obiettivi che l'Amministrazione vuole raggiungere nell'anno 2002 è relativo alla introduzione in azienda del principio della valutazione della prestazione individuale e dei risultati, coerentemente con le scelte operate in sede di contrattazione nazionale, dove è indubbio che si tende a finalizzare almeno parte delle risorse economiche a disposizione dei singoli enti alla promozione di effettivi e significativi miglioramenti della produttività generale; questo Ente vuole, da un lato aumentare la spinta motivazionale per i dipendenti, dall'altro collegare in maniera più stretta i trattamenti economici accessori ad incrementi di produttività ed ai miglioramenti nei livelli di qualità delle prestazioni.
2. La valutazione, prima ancora di essere uno strumento da utilizzare per la distribuzione degli incentivi economici, è uno strumento importante per la gestione delle risorse umane.
3. Per favorire da parte dei dipendenti la comprensione delle finalità che si vogliono raggiungere è necessario che la procedura di valutazione sia condotta in un contesto di dialogo, pertanto, i criteri ed i parametri valutativi devono essere preventivamente comunicati al dipendente da parte del soggetto preposto alla valutazione così da rendere esplicito "cosa si attende" e facilitare le probabilità di successo.
4. La metodologia di valutazione, esprimendo al meglio le sue potenzialità strumentali, sarà utilizzata dalla Direzione anche come utile strumento di conoscenza della realtà organizzativa, in quanto permette la rilevazione di comportamenti, di capacità, di esperienza e di conoscenza professionale dei diversi componenti della organizzazione.
5. Affinché il sistema di valutazione possa esprimere le migliori condizioni di efficacia è necessario, altresì, che sia costruito a "dimensione aziendale" e che tenga conto delle specifiche esigenze del contesto organizzativo e produttivo al quale si riferisce.
6. La metodologia presentata è stata messa a punto per la realtà aziendale della Antica Scuola dei Battuti e pensando che debba essere introdotta in questo preciso momento contrattuale, nella continuità di un percorso di cambiamento e modernizzazione iniziato con il precedente Contratto Decentrato.
7. A monte del sistema di valutazione sono definiti obiettivi aziendali chiari, conosciuti da parte dei dipendenti ed il più possibile condivisi.
8. La valutazione dell'operato del dipendente si basa sul confronto tra i risultati preventivati e i risultati raggiunti, verificati questi ultimi sulla base dei dati raccolti dal servizio di controllo interno, in stretto collegamento con il sistema di controllo di gestione e secondo le modalità operative già conosciute.



ARTICOLO 3

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.

PRINCIPI ISPIRATORI

1. La valutazione è relativa alle prestazioni rese dal dipendente con riferimento al suo ruolo aziendale vengono infatti valutati i risultati raggiunti ed i comportamenti tenuti.
2. La valutazione è sempre riferita ad un periodo di tempo determinato, normalmente il periodo di riferimento coincide con l'esercizio finanziario.
3. La metodologia si basa su criteri definiti in via preventiva e conosciuti dai componenti della organizzazione.
4. La metodologia prevede il rispetto di una precisa tempistica aziendale:
  - A.) ad inizio del periodo di riferimento - l'esercizio finanziario (indicativamente entro il mese di gennaio) il dipendente viene informato dei principi sui quali verterà la valutazione acquisendo, per iscritto, il parere del dipendente circa la "raggiungibilità" degli obiettivi assegnati;
  - B.) l'informazione avviene in modo formale durante una riunione di servizio;
  - C.) a metà del periodo (indicativamente entro il mese di luglio) viene fatta dal valutatore una prima verifica che sarà resa nota al dipendente in modo formale;
  - D.) la valutazione finale avviene entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento dal proprio valutatore con la compilazione della scheda prevista dalla metodologia che viene trasmessa al dipendente per il tramite del proprio dirigente.
  - E.) nelle fasi previste ai precedenti punti C.) e D.) dovrà essere acquisito, in modo formale, il parere del lavoratore
5. Finalità primaria della valutazione di metà periodo consiste nella comunicazione al dipendente del "grado di soddisfazione" che l'organizzazione esprime nei confronti del suo operato, in modo da rendere possibile l'adozione di correttivi funzionali al miglioramento della prestazione.
6. La "scheda di valutazione" è il documento cartaceo facente parte della metodologia approvata nel quale viene riassunta la valutazione di periodo.
7. Con il termine "prestazione" si intende l'insieme delle azioni compiute dal lavoratore per lo svolgimento dei compiti affidatigli.
8. Con il termine "comportamento" si intendono i comportamenti organizzativi di valorizzazione dell'attività lavorativa quotidiana ispirati a comportamenti collaborativi e di partecipazione all'attività dell'azienda.



9. Ogni singolo lavoratore ha facoltà di proporre ricorso gerarchico alla Direzione rispetto alle metodologie di valutazione adottate, a tal fine potrà anche designare un rappresentante delle OO.SS. di sua fiducia per sostenere la propria posizione.
10. Concluso il processo di valutazione e prima di procedere alla erogazione finale degli incentivi, verrà data comunicazione alle OO.SS. firmatarie del presente accordo



ARTICOLO 4

MODALITA' DI EROGAZIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE LA PRODUTTIVITA'  
INDIVIDUALE

1. Per l'anno 2002 la produttività individuale verrà erogata come segue:
  - Per il periodo 01.01.2002 - 31.05.2002 si ritiene di mantenere in essere gli istituti contrattuali del C.C.D.I. relativo all'anno 2001 con ogni conseguente erogazione derivante dai progetti esclusivamente riferiti ad "accadimenti" riconducibili al periodo temporale sopracitato. Per tale finalità, oltre a quanto erogato ed a quanto resta da liquidare, si ritengono destinate rispetto al fondo ipotizzato (ex articolo 15 C.C.N.L.) risorse per complessivi Euro 131.050,94 (L. 253.750.000.=). Restano pertanto da definire le modalità di redistribuzione della quota residua del fondo dell'anno 2002.
2. Dal 01.06.2002 entra in vigore il nuovo C.C.D.I. e pertanto la produttività individuale viene da questo regolamentata sulla base di quanto previsto nell'allegato B

## Operatore Socio Assistenziale

Prestazione	Fattori di valutazione	Indicatori	Punti
Capacità di lavorare in equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione a lavoro in equipe</li> <li>• Capacità di lavorare su progetti</li> <li>• Capacità di relazione con altre figure professionali</li> <li>• Coerenza con obiettivi assistenziali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottemperanza agli impegni presi su obiettivi</li> </ul>	1
			2
			3
Espletamento prestazioni professionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione personale</li> <li>• Capacità di coinvolgimento dei colleghi</li> <li>• Puntualità e precisione nella registrazione dell'intervento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestazioni concordate / prestazioni previste (bagni, cambi lenzuola, etc)</li> <li>• Ore presenza / assenza</li> <li>• Interventi non registrati</li> </ul>	1
			2
			3
Presenza al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione personale</li> <li>• Disponibilità nelle emergenze</li> <li>• Continuità nelle prestazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiamati in servizio andati in servizio / richiami totali</li> <li>• Cambi turno accettati / cambi turno proposti dall'Ente</li> <li>• Disponibilità per mobilità giornaliera interna</li> </ul>	1
			2
			3
Relazione con ospite, parenti (clienti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità al colloquio</li> <li>• Capacità di ascolto durante il tempo dell'attività assistenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segnalazioni da parte dei Responsabili di Nucleo</li> </ul>	1
			2
			3
Relazione con altri addetti assistenza, professionali e quadri intermedi (clienti interni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di costruzione relazione positiva</li> <li>• Disponibilità per partecipazione a riunioni, incontri, formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segnalazioni disfunzioni organizzative segnalate ad altre figure professionali</li> </ul>	1
			2
			3

Punteggio: \_\_\_\_\_

Legenda:

1	<b>Soddisfacente</b>
2	<b>Buono</b>
3	<b>Ottimo</b>



ANTICA SCUOLA DEI BATTUTI

ENTE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI PER LA PERSONA

ALLEGATO D - valutazione posizioni organizzative.

ARTICOLO N° 14

" METODOLOGIA PERMANENTE PER LA VALUTAZIONE DELLE  
PRESTAZIONI RESE DAL PERSONALE DIPENDENTE  
INCARICATO DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE "

---

CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO

2002 / 2005

---

CCNL 31.03.99 E CCNL 01.04.99 COMPARTO "REGIONI AUTONOMIE LOCALI"

VE - Mestre, \_\_\_\_ Maggio 2002

35

VIA SPALTI 1  
30174 VENEZIA MESTRE  
TEL. 041.5072111  
FAX 041.958876

C.P. N. 3292  
C.F. 82000890275  
P.I. 00416180271

[www.anticascuoladeibattuti.it](http://www.anticascuoladeibattuti.it)  
[info@anticascuoladeibattuti.it](mailto:info@anticascuoladeibattuti.it)





ANTICA SCUOLA DEI BATTUTI

ENTE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI PER LA PERSONA

**METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI RESE DAL  
PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONI  
ORGANIZZATIVE**

36

VIA SPALTI 1  
30174 VENEZIA MESTRE  
TEL. 041.5072111  
FAX 041.958876

C.P. N. 3292  
C.F. 82000890275  
P.I. 00416160271

[www.anticascoladeibattuti.it](http://www.anticascoladeibattuti.it)  
[info@anticascoladeibattuti.it](mailto:info@anticascoladeibattuti.it)



## PREMESSA

Il presente manuale illustra la metodologia per la valutazione delle prestazioni individuali rese dai dipendenti incaricati di posizioni organizzative.

Il sistema di valutazione rappresenta un momento centrale della gestione finalizzato a:

- promuovere la identificazione degli obiettivi da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei ruoli direzionali intermedi ai risultati attesi dalla gestione;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema retributivo.

La metodologia adottata rappresenta un sistema incentivante basato sul merito, intendendo per merito la professionalità acquisita dal soggetto valutato e la sua capacità di conseguire gli obiettivi.

Di seguito viene illustrata la metodologia e vengono descritti alcuni elementi base della stessa: "obiettivo" e "performance". Due concetti, questi ultimi, fondamentali per un corretto processo di valutazione.



## 1. Analisi della fonte normativa

I sistemi incentivanti il personale sono stati introdotti per la prima volta dal CCNL 1998/2001, che ha individuato le posizioni organizzative, quali posizioni di responsabilità e riconoscimento della professionalità del dipendente ed ha introdotto nel sistema retributivo due variabili stipendiali: la retribuzione di posizione e la retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato ed il premio per la qualità della prestazione individuale sono radicate nell'articolo 8 e seguenti del "CCNL relativo alla revisione del sistema di classificazione del personale del comparto delle Regioni – Autonomie Locali", il quale recita:

1. gli enti istituiscono posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:
  - a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
  - c) lo svolgimento delle attività di staff e/o studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza.
  
1. Nella logica contrattuale tali posizioni, che non coincidono necessariamente con quelle già retribuite con l'indennità di cui all'articolo 37, comma 4, del CCNL del 06.07.1995, possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti



classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito in conformità alle regole di cui all'articolo 9.

Il successivo art. 10 tratta della retribuzione di posizione e di risultato.

Quest'ultima deve essere attribuita attraverso l'analisi degli obiettivi raggiunti e delle performance raggiunte.

Coerentemente con le finalità contrattuali l'azienda deve adottare un sistema di valutazione delle prestazioni.



## 2. Criteri base della metodologia

La valutazione delle prestazioni rese dalle posizioni organizzative si basa su due componenti fondamentali:

- a) il grado di **raggiungimento degli obiettivi** assegnati (valutazione della capacità di garantire i risultati);
- b) le capacità espresse e i comportamenti tenuti (valutazione della qualità complessiva resa) – **performance**.

Preliminarmente è importante definire cosa s'intende per obiettivi.

Questi rappresentano:

1. i risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
2. i risultati riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria;
3. il grado di rappresentazione, nell'insieme, degli aspetti più qualificanti della prestazione.

Con il termine performance si intende un insieme di comportamenti tenuti nello svolgimento dei compiti aziendali.

La rilevazione delle performance tende a valutare in modo positivo i comportamenti considerati "desiderabili" dalla organizzazione.

Entrambe le componenti succitate, possono essere paragonate ai concetti aziendali di efficacia ed efficienza.

La filosofia di fondo è la medesima, perché anche in questo caso si devono analizzare gli obiettivi raggiunti dalle persone oggetto di valutazione e raffrontarli con le risorse impiegate per il raggiungimento degli stessi.



Pertanto, facendo un'analisi in parallelo con l'economia aziendale, si può affermare che il grado di raggiungimento degli obiettivi evidenzia l'efficacia dell'azione del soggetto nei cui confronti si indirizza la valutazione, mentre la valutazione dei comportamenti viene espressa dall'efficienza della prestazione.

La valutazione dell'efficienza è importante quanto la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, perché permette di capire se vi è un utilizzo "appropriato" delle risorse impiegate e nel nostro caso un comportamento corretto del responsabile da valutare.



## 2.2 Il processo di valutazione

L'applicazione della metodologia di valutazione presuppone la definizione di tempi aziendali precisi.

Preliminarmente:

- A) Gli obiettivi vengono individuati dal Consiglio di Amministrazione con il supporto del Direttore Generale, in coerenza con gli indirizzi contenuti nel bilancio di previsione;
- B) Il Dirigente assegna con apposito provvedimento, a ciascuna posizione organizzativa gli obiettivi specifici, compilando le schede allegate relative alla metodologia di valutazione. Il periodo di riferimento degli obiettivi è l'esercizio finanziario;
- C) Sarà cura del Dirigente acquisire i dati sull'andamento della Gestione ed analizzare le schede periodiche "reports" (allegate alla metodologia sub lett. B), che saranno raccolte dall'Ufficio Controllo di Gestione;
- D) A metà del periodo di riferimento (entro il mese di luglio) sarà condotta a cura della Direzione una verifica intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi, della quale sarà compilata la "Scheda di verifica intermedia" (allegato B). Quest'ultima contiene sinteticamente gli obiettivi maggiormente significativi contenuti nell'allegato A ed una scheda di report finale (allegato C) che indica il lavoro svolto per l'ottenimento dell'obiettivo finale;
- E) La valutazione finale dovrà concludersi entro il mese di febbraio dell'anno successivo quello di riferimento.

In questa fase, l'Ufficio Controllo di Gestione sarà coinvolto nell'attività di supporto all'analisi delle schede con i Responsabili delle Posizioni Organizzative.



### 2.3 Come viene effettuata la valutazione

Come indicato in precedenza la valutazione riguarda sia il raggiungimento degli obiettivi sia le performance.

Facendo uguale a 100 il punteggio complessivo massimo attribuibile:

- a) il punteggio massimo ottenibile con il raggiungimento degli obiettivi peserà per il 70%;
- b) il punteggio massimo ottenibile con le performance peserà per il 30%.





ANTICA SCUOLA DEI BATTUTI

ENTE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI PER LA PERSONA

#### 2.4 Chi effettua la valutazione

La valutazione compete al dirigente di settore e, in alternativa, al Direttore Generale.



