

Comune di Sesto al Reghena



**Manuale di Valutazione
Permanente del personale
dipendente (art.28 CCRL)**

Premesse

- Il Comune di Sesto al Reghena riconosce valore centrale alle proprie risorse umane e, conseguentemente, alle politiche di gestione e valorizzazione del personale dipendente, per il ruolo strategico che le risorse umane rivestono nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'ente.

Criteri per la progressione economica : Categoria A e B

per i passaggi alla prima posizione economica successiva ai trattamenti tabellari iniziali della categoria A e B, in base **all'esperienza professionale**;

per i passaggi alle successive posizioni economiche della categoria A, in base ai seguenti criteri: **risultati ottenuti, prestazioni rese, impegno profuso e qualità della prestazione individuale dimostrata**;

per i passaggi alle successive posizioni economiche della categoria B, in base ai seguenti criteri: **risultati ottenuti, prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, impegno dimostrato e qualità della prestazione individuale resa**;

Categoria C

per i passaggi alla prima posizione economica successiva ai trattamenti tabellari iniziali della categoria C, in base ai seguenti criteri: **adeguata valorizzazione dell'esperienza professionale, risultati ottenuti, prestazioni rese, capacità di adattamento, anche in unità operative diverse, impegno dimostrato e qualità della prestazione individuale resa;**

per i passaggi alle successive posizioni economiche della categoria C, in base ai seguenti criteri: **risultati ottenuti, prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, capacità di adattamento, anche in unità operative diverse, impegno dimostrato e qualità della prestazione individuale resa, potenzialità espresse nell'ambito dell'attività svolta;**

Categoria D

per i passaggi alle posizioni economiche successive alla prima posizione economica della categoria D, sulla base degli elementi di cui al precedente punto, utilizzati anche disgiuntamente, che tengano comunque conto del: **diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte; grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità; iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro; responsabilità di procedimenti di particolare complessità con connessa adozione del relativo provvedimento finale, laddove non avente contenuti espressivi di volontà con effetti esterni**

Are di valutazione

- Adattamento operativo
- Orientamento all'utenza
- Capacità organizzativa
- L'esperienza
- I risultati

Adattamento operativo

Valuta la capacità di adattamento:

- al contesto di intervento,
- alle esigenze di flessibilità
- alla gestione dei cambiamenti

Le domande:

Quali domande valutatore e valutato si pongono per circoscrivere il fattore **adattamento operativo** ?

Il valutato:

- Propone miglioramenti?
- Si rende partecipe delle finalità dell'ente /servizio?
- E' flessibile nello svolgimento del proprio lavoro?

Le declaratorie

Sottofattore	Declaratoria	Abilità - competenza	Comportamento di Contesto
Propone miglioramenti ?	Lavora con spirito critico per migliorare i risultati finali e propone spesso miglioramenti anche di piccola entità per risparmiare tempo con maggiore efficacia	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensiero sistemico ● Orientamento all'efficienza ● Utilizzo di tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestire il tempo come risorsa ● Semplificare le soluzioni e le attività
Si rende partecipe alle finalità dell'ente/servizio?	Dimostra senso di "appartenenza all'organizzazione" e capacità di identificarsi con le finalità dell'ente	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientamento all'efficienza ● Flessibilità ● Costruzione di reti relazionali ● Consapevolezza organizzativa ● Leadership ● Impegno verso l'ente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costruire un clima di lavoro positivo ● Operare al servizio dei gruppi di lavoro
E' flessibile nello svolgimento del proprio lavoro?	Dimostra disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo, anche svolgendo attività normalmente non richieste	<ul style="list-style-type: none"> ● Flessibilità ● Iniziativa ● Empatia ● Capacità tecnica/esperienza 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuire all'integrazione tra settori e funzioni ● Promuovere l'apprendimento proprio e altrui

Orientamento all'utenza

Valuta il grado di:

- orientamento all'utenza esterna
- orientamento alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e
 - tra uffici diversi

Orientamento all'utenza: Le domande

Il valutato:

- Capisce le esigenze degli utenti?
- Ha un buon rapporto con le persone?
- Lavora con gli altri per il risultato finale e non solo per se stesso?

Le declaratorie

Sottofattore	Declaratoria	Abilità e competenze	Comportamento di Contesto
Capisce le esigenze degli utenti, interni ed esterni?	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello di servizio richiesto, orienta il proprio comportamento alle esigenze rilevate	<ul style="list-style-type: none"> ● empatia ● Comunicazione verbale ● Costruzione di reti relazionali ● Sensibilità interpersonale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Operare al servizio dei gruppi di lavoro ● gestire situazioni di incertezza e tensione ● costruire un clima positivo
Ha un buon rapporto con le persone?	Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, utilizzando appropriate forme di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Empatia ● Negoziazione ● Sviluppo di sé e degli altri ● Consapevolezza organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Operare al servizio dei gruppi di lavoro ● gestire situazioni di incertezza e tensione ● costruire un clima positivo
Lavora con gli altri per il risultato finale?	Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione dei gruppi ● Costruzione di reti 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuire all'integrazione tra servizi e funzioni

Capacità organizzativa

- Proporre soluzioni innovative contribuendo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.
- La capacità di proporre idee nuove e concrete per il miglioramento della produttività e dell'efficienza.

Le domande

- Possiede capacità di guida e delega?
- Quando occorre lavora in fretta senza pregiudicare i risultati ?
- Fa proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse?

Le declaratorie

Sottofattore	Declaratoria	Abilità	Comportamento di Contesto
Possiede capacità di guida e delega?	E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della delega gestendo con padronanza anche le situazioni di lavoro imprevisto.	<ul style="list-style-type: none"> ● Assertività ● Leadership ● Empatia e persuasione ● Negoziazione ● Autocontrollo ● Iniziativa ● obiettività sociale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costruire clima positivo ● Gestire le situazioni di incertezza e tensione ● Gestire l'autorità con equilibrio ● Conseguire il risultato con determinazione
Quando occorre lavora in fretta senza pregiudicare i risultati ?	Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di lavoro molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniziativa ● Utilizzo di tecnologie ● Autocontrollo ● Orientamento al risultato 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestire situazioni di incertezza e di tensione ● Semplificare le soluzioni e le attività
Fa proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse?	Propone frequentemente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	<ul style="list-style-type: none"> ● Attenzione ai dettagli ● Utilizzo di tecnologie ● Empatia ● Analisi quantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestire il tempo come risorsa ● Semplificare le soluzioni e le attività

Esperienza, Ordine e precisione

- **Progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale**
- **progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte**

Domande

- Qual è il grado di preparazione?
- Qual è la competenza tecnico – specialistica?
- Qual è il grado di qualificazione del lavoro svolto?

Le declaratorie

Sottofattore	Declaratoria	Abilità
Preparazione	Grado di approfondimento giuridico e/o tecnico per lo svolgimento delle mansioni affidate	Uso di concetti Pensiero sistemico
Competenza	Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	Utilizzo di tecnologie Analisi quantitativa
Qualificazione nel lavoro svolto, ordine e precisione	Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati	Orientamento all'efficienza Attenzione all'ordine, alla qualità ed all'accuratezza

I risultati

Progetti obiettivo	Livello di raggiungimento degli obiettivi di progetto come indicati nel PRO
Obiettivi personali	Livello di raggiungimento degli obiettivi personali assegnati
Continuità di prestazioni positive	Andamento delle prestazioni individuali in un dato periodo

N.B. Si parla di PRO globalizzato, ovvero di stretta correlazione tra prestazioni individuali, prestazioni del team e negoziazione degli obiettivi personali e del servizio!!!

Differenziazione per profili: il principio

Una volta definiti i fattori di valutazione ed i sottofattori, diventa fondamentale introdurre una differenziazione legata al “mestiere” che uno fa all’interno della struttura organizzativa dell’ente. Per “mestiere”, ovviamente, non si intende la sola capacità tecnico-specialistica, ma l’insieme di performances tecniche e relazionali di contesto che fanno capo ad ogni **profilo professionale**.

Tabella 1: profili e sottoprofili

Categoria	Profilo	Sottoprofili
D	Funzionario	<ul style="list-style-type: none">● Affari generali● Economico finanziario● Tecnico● Servizi sociali
C	Istruttore	<ul style="list-style-type: none">● Istruttore con coordinamento di altri addetti● Istruttore senza coordinamento di altri addetti
B	Collaboratore	<ul style="list-style-type: none">● Collaboratore Amministrativo● Collaboratore tecnico (coordinatore operai, operaio professionale)

Tabella 2: profili e sottoprofili per la Polizia Locale

Categoria	Profilo
PLA	Sottufficiale di polizia locale
PLB	Ufficiale tenente di polizia locale

Un approccio per Competenze e Ruoli Il sistema delle 3 C e delle 3 R

- Conoscenza (area del sapere)
 - Capacità (area del saper fare)
 - Comportamenti (area del saper essere)
-
- Responsabilità
 - Relazioni
 - Risultati

Categoria D – Profilo di Funzionario

Sottoprofilo	Ruolo	Competenze
Contabile	Espleta attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati in funzione della programmazione economico finanziaria e della predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti contabili e finanziari. Ha responsabilità di risultato complesso.	Conoscenze: Elevate conoscenze pluri specialistiche Capacità: di tipo tecnico, gestionale o direttivo con dirette responsabilità di risultati relativi a rilevanti processi
Amministrativo	Espleta attività di istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti all'attività amministrativa dell'ente, comportanti un rilevante grado di complessità, analisi, studio e sviluppo di atti regolamentari, d'indirizzo e normativi generali, oltre ad elaborazioni amministrative di elevata complessità ed ampiezza.	produttivo/amministrativi, compresa la firma di atti finali relativi alle mansioni di competenza, laddove non aventi contenuti espressivi di volontà con effetti esterni.
Tecnico	Espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale in attività di ricerca, acquisizione, elaborazione di dati per la predisposizione di progetti inerenti la realizzazione e/o manutenzione di edifici, impianti, sistemi di prevenzione, etc. Espleta compiti di organizzazione della manutenzione del territorio.	Presenza di decisioni con supervisione minima o assente. Capacità di problem solving
Assistente sociale** <small>**Si noti che il profilo in parola, pur nella dotazione organica del Comune di Sesto al Reghena, esercita le sue mansioni nell'ambito del SSC di San Vito al T.to.</small>	Vedi ruolo del funzionario amministrativo specificamente orientato al settore funzionale dei servizi sociali	Comportamenti : Relazioni organizzative interne ed esterne di natura negoziale e complessa. Orientamento ai risultati, all'ottimizzazione delle procedure dei costi e dei tempi, alla qualità del servizio

Categoria C – Profilo di Istruttore

Ruolo	Competenze
<p>Lavoratore che provvede alla gestione dei rapporti con tutte le tipologie di utenza relativamente alle unità di appartenenza e che svolge attività istruttoria nel campo amministrativo, tecnico e contabile, curando, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, producendo elaborazioni amministrativo contabili di media complessità.</p> <p>Può avere il coordinamento di altri addetti.</p>	<p>Conoscenze: approfondite conoscenze mono specialistiche</p> <p>Capacità: di concetto con responsabilità di risultati relativi a specifici obiettivi.</p> <p>Comportamenti: Relazioni interne anche di natura negoziale ed anche con posizioni organizzative al di fuori delle unità di appartenenza</p>

Categoria B – Profilo di Collaboratore

Sottoprofilo	Ruolo	Competenze
Collaboratore amministrativo	Lavoratore che provvede ad elaborazione di atti amministrativo contabili di limitata complessità ed ampiezza	Conoscenze: buone conoscenze specialistiche Capacità di supporto operativo con responsabilità di risultati parziali
Collaboratore tecnico	Lavoratore che provvede all'esecuzione di operazioni tecniche manuali o meccaniche anche di tipo specialistico, comportanti anche gravosità o disagio (operaio professionale)	Comportamenti e relazioni organizzative di tipo semplice
	Idem con conduzione di mezzi adibiti ad trasporto pubblico (autista scuolabus)	
	Come operaio professionale ma con coordinamento altri addetti (coordinatore operai)	

Polizia Locale – Profilo di sottufficiale e di ufficiale

Profilo	Ruolo	Competenze
Sottufficiale	Svolgimento delle funzioni di PG, di polizia stradale e di tutti i compiti di polizia locale di competenza dell'ente locale	Conoscenze: approfondite conoscenze mono specialistiche; Capacità operative sul territorio e di maneggio strumenti tecnici di supporto ed armi; capacità di coordinare unità operative con responsabilità di risultati semplici Relazioni con utenti interni ed esterni con uso del front office
Ufficiale tenente	Idem	Conoscenze: approfondite conoscenze pluri- specialistiche Capacità organizzative, di studio del territorio, di attività didattica nei confronti degli altri operatori; elevata complessità dei problemi da affrontare con ampio grado di autonomia Comportamenti: Relazioni interne ed esterne con rappresentanza istituzionale

Individuazione del fattore di eccellenza

Profilo o sottoprofilo	F1 Adattamento operativo	F2 Orientamento all'utenza	F3 Capacità organizzativa	F4 Esperienza	F5 Risultati
Funzionario con P.O. **	**	**	*****	*****	*****
Funzionario senza P.O.	*	***	*	*	***
Istruttore con coordinamento	***	*	***	*	*
Istruttore senza coordinamento	***	***	*	*	*
Collaboratore amm.vo	*	***	*	***	*
Coordinatore operai	***	*	***	*	*
Operaio professionale	*	*	*	***	*

****Vedi prossime pagine per i funzionari**

Individuazione del fattore di eccellenza

Profilo o sottoprofilo	F1 Adattamento operativo	F2 Orientamento all'utenza	F3 Capacità organizzativa	F4 Esperienza	F5 Risultati
Sottufficiale	***	***	*	*	*
Tenente	*	*	***	*	***

La scheda di valutazione

In applicazione di quanto sopra descritto, sia il valutatore che il valutato (autovalutazione) dovranno esprimere un voto in trentesimi per ciascun fattore.

A tal fine si individuano delle fasce di punteggio con relativa declaratoria che guidano nella valutazione dei singoli fattori.

I Fascia	0-14	Prestazioni significativamente migliorabili
II Fascia	15-19	Risultati sufficienti
III Fascia	20-26	Risultati buoni
IV Fascia	27-30	Risultati eccellenti

La scheda di valutazione

Fattore di valutazione	Punteggio (in trentesimi)
1. Adattamento operativo	
2. Orientamento all'utenza	
3. Capacità di guida e delega	
4. Esperienza	
5. Risultati	
Media	

La media matematica va riportata in calce alla scheda.

A seconda dell'istituto contrattuale che si va ad applicare, la procedura cambia, come descritto nelle prossime pagine.

Le procedure- Progressione orizzontale

- La selezione per la progressione orizzontale ha cadenza biennale;

Criteri per la progressione orizzontale

Regola Generale

Una volta stabilita la posizione economica che si mette in palio, i candidati debbono ottenere un punteggio finale medio di 21, raggiungendo il voto di 24 in uno dei due fattori con il peso specifico maggiore nel profilo di appartenenza, fatta salva la sufficienza nell'altro fattore specifico di eccellenza.

Eccezioni

- 1) Per il profilo dei funzionari, viene esclusa ai fini della valutazione nell'ambito della selezione per progressione orizzontale l'area 5 (risultati) in quanto specificamente valorizzata in sede di valutazione annuale per l'attribuzione dell'indennità di risultato. Per la progressione orizzontale viene in rilievo l'arricchimento professionale legato soprattutto al miglioramento della professionalità sotto gli aspetti della capacità organizzativa e della qualificazione del lavoro svolto.
- 2) Per il profilo di operaio professionale/autista scuolabus, l'unico fattore di eccellenza è indicato nell'area 4 (esperienza e precisione)

Produttività collettiva

Al termine di ciascun anno il valutato, per accedere alla distribuzione del fondo per il salario accessorio di cui agli articoli 20 e 21 del contratto diversa dalla quota per lo straordinario, dalla quota stabilita per la remunerazione di particolari condizioni di lavoro, e dalla quota riservata alle progressioni orizzontali nella carriera, deve avere ottenuto un punteggio medio pari a 18. In tale istituto il fattore di eccellenza viene individuato nella capacità di raggiungere i risultati come descritti nel PRO, in una logica di PEG globalizzato (fattore 5 della scheda di valutazione): a tal fine va raggiunta una votazione specifica di 21.

Riflessi sulle progressioni verticali

Le deduzioni che si possono trarre dall'utilizzo del presente manuale possono essere utilizzate anche per lo sviluppo di carriera per mezzo di progressioni verticali:

- Fatte salve le prerogative datoriali in ordine alla creazione/copertura di nuovi posti per mezzo di progressioni verticali, nel rispetto dell'adeguato accesso dall'esterno
- Fatta salva la necessità di dar luogo ad una specifica valutazione del potenziale, secondo le norme speciali contenute nel Regolamento per l'accesso all'impiego ovvero nel bando di selezione.

Valutazione e graduazione delle posizioni organizzative-La norma

Art. 33 del CCRL del 1 agosto 2002

Ciascun ente stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione organizzative previamente individuate, sulla base delle competenze attribuite a ogni posizione ed in relazione alla complessità organizzativa, utilizzando i seguenti criteri

I criteri/1: la complessità

- Complessità gestionale e funzionale
- complessità organizzativa
- complessità dei procedimenti e/o progetti gestiti
- tipologia delle cognizioni necessarie per l'assolvimento delle attribuzioni

I criteri/2: le relazioni

- Complessità del sistema relazionale
- autonomia strategica
- evoluzione del quadro di riferimento

I criteri/3: le responsabilità

- Autonomia decisionale
- esposizione al giudizio e alla responsabilità nei confronti dell'ambiente esterno e delle responsabilità formali
- quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite

Elementi di analisi e descrizione delle posizioni

Ambiente di riferimento

- Collocazione organizzativa
- obiettivi ed attività
- risorse
- conoscenze e capacità critiche
- autonomia
- contributo e relazioni

Contesto ove è collocata la posizione

- Relazioni verticali e orizzontali
- descrizione di attività ed obiettivi
- risorse realmente utilizzabili
- in riferimento al profilo ideale
- autonomia e discrezionalità
- relazioni funzionali al raggiungimento del compito

Analisi del Comune di Sesto al Reghena

Al fine di determinare le caratteristiche ed il peso delle posizioni organizzative nel Comune di Sesto al Reghena, annualmente – in occasione dell'approvazione del PRO - va redatta una relazione nella quale il Segretario Comunale procede all'analisi di:

- Disegno organizzativo dell'ente e suddivisione in macrostrutture, chiamate servizi
- Dotazione organica complessiva e dei servizi;
- Indicatori:
 - Risorse umane (numeri, categorie, responsabilità di procedimento)
 - Risorse economiche in entrata ed in spesa
 - Piano dettagliato degli obiettivi per l'anno in corso

A quel punto le posizioni organizzative debbono essere ricondotte ad una delle 3 seguenti fasce:

Fasce

Da € 4150 a €6.200

- Decisioni in ambiente stabile
- buona discrezionalità in base a modelli consolidati
- normale livello di esposizione al rischio a fronte di responsabilità controllabili
- significativa complessità relazionale con gestione di ridotte risorse

Da € 6201 a € 8270

- Elevata complessità del processo in ambiente però senza discontinuità
- discrezionalità in modelli decisionali consolidati
- significativo livello di esposizione al rischio
- significativa attività relazionale con quote mediamente rilevanti di risorse

Da € 8271 a € 10350

- elevata complessità del processo decisionale
- notevole evoluzione normativa e tecnologia
- elevata discrezionalità
- elevata esposizione a rischio errori
- rilevante attività relazionale con utenza
- gestione di quote rilevanti di risorse