

E1) METODOLOGIA PER PRESENTAZIONE E RENDICONTAZIONE PROGETTI

A) Linee guida dei progetti incentivanti con il sistema di valutazione sottoposto all'esame della Delegazione Trattante

B) Schema progetto

C) Elenco delle proposte di progetto presentate per il 2009

D) Lettura delle proposte di progetto secondo i seguenti parametri:

- **Risultati attesi/Bisogni soddisfatti;**
- **Miglioramento dei servizi in termini di qualità e quantità;**
- **Benefici utenza interna/esterna.**

A) LINEE GUIDA PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PROGETTI INCENTIVANTI

Il **progetto** si configura, in senso organizzativo, come un aggregato nuovo, in grado di presidiare per un determinato periodo una attività più o meno svincolata dalla linea organizzativa gerarchica.

Il **progetto incentivante** riguarda, nel Comune di Galliciano, una modalità sia tecnica che operativa per la pianificazione in termini di gestione di attività, risorse e tempi per il raggiungimento di un obiettivo definito; l'incremento della produttività nelle attività interessate scaturisce dal rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse impiegate per ottenerli.

I risultati devono essere considerati sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Il volume delle risorse deve riferirsi ai fattori tecnici, umani, produttivi e finanziari impiegati.

L'organizzazione del Comune di Galliciano orienta la propria azione anche per perseguire le finalità fondamentali dell'azione dell'ente locale di soddisfazione della domanda, sia in termini quantitativi che qualitativi.

Il risultato della azione amministrativa, che sta alla base del lavoro dei progetti incentivanti, non può che riferirsi all'effettivo conseguimento dei "prodotti finali" complessivamente riguardanti la soddisfazione dei bisogni. Tale circostanza attribuisce valore sociale al risultato ottenuto che non sempre risulta essere direttamente correlato all'incremento delle prestazioni intermedie e dei vincoli e controlli propri delle attività burocratiche, dovendosi in definitiva esplicitare quale razionalizzazione dell'attività posta in essere in termini di maggiore snellezza delle procedure, semplificazione amministrativa, modalità di accesso e quindi, in ultima analisi, efficacia.

In ambito pubblico, peraltro, non sempre è possibile operare una valutazione della produttività sul piano prettamente economico, poiché mancano importanti termini di riferimento presenti in ambito privato, quali il profitto e il prezzo.

Gli obiettivi di cambiamento contenuti nei progetti devono:

- essere sempre riferiti a singoli aspetti osservabili riguardanti i risultati o il funzionamento dell'ente (per esempio, le caratteristiche di un servizio, le fasi per giungere alla realizzazione del servizio stesso, etc.);
- hanno valore se incidono positivamente su indici e proprietà che qualificano l'ente in ordine ai seguenti aspetti:
 - a) **Efficacia:** rapporto fra obiettivi e risultati ottenuti
 - b) **Efficienza:** rapporto fra risorse che ci si attende di usare e quelle effettivamente utilizzate

c) **Flessibilità** capacità di orientare adeguatamente l'azione alle mutate condizioni contestuali

d) **Qualità del lavoro**: rapporto fra aspettative delle persone e caratteristiche del lavoro

e) **Qualità dei risultati**: rapporto fra risultati amministrativi ed aspettative del cliente\utente\cittadinanza

f) **Trasparenza**: controllabilità esterna degli atti

g) **Economicità** : equilibrio economico sul lungo periodo

Gli obiettivi di cambiamento contenuti nei progetti si riferiscono alle scelte strategiche di cambiamento che si accompagnano a quelle di mantenimento dell'esistente situazione e si possono specificare mediante scelte di cambiamento con soluzioni del tutto nuove (innovazione) oppure di □cambiamento incrementale (miglioramento).

I modelli di riferimento per inquadrare un processo organizzativo capace di gestire gli obiettivi di cambiamento nel Comune di Galliciano, utilizzando risorse del fondo incentivante la produttività, possono essere ricondotti alle sotto elencate tipologie.

Tipologia dei progetti

A) Progetti generali di natura trasversale

Sono quelli predisposti per soddisfare obiettivi contenuti nei programmi dell'Amministrazione e quindi nei documenti programmatori dell'ente: programmi del Sindaco e della Giunta, documenti previsti dall'ordinamento finanziario e contabile (obiettivi di P.E.G.): Il progetto, in tale ipotesi, è la traduzione in un piano gestionale di politiche amministrative con forti impatti esterni e l'unità di progetto preposta alla esecuzione delle attività ha caratteristiche di intersectorialità. I progetti in esame, per la loro valenza diffusa, hanno carattere di priorità.

B) Progetti specifici di natura settoriale

Riguardano azioni di miglioramento riconducibili alle funzioni assegnate ai diversi servizi e si riferiscono ad obiettivi di miglioramento delle prestazioni, razionalizzazione gestionale e organizzativa, integrazione.

C) Progetti strutturali

Sono progetti a presidio di attività svincolate dall'assetto organizzativo gerarchico con modalità organizzative da attuare in periodi prestabiliti e che si caratterizzano per l'utilizzo flessibile delle risorse in economia e per garantire risposte adeguate a servizi interni ed esterni attraverso assetti efficienti ed economici rispetto ad altre formule gestionali.

I progetti devono essere corredati da indicatori quantitativi di risultato atteso che consentano la misurazione dei risultati raggiunti e da valutazioni di opportunità, convenienza, economicità in grado di far emergere in modo immediato i vantaggi per l'Amministrazione derivanti dalla attuazione del progetto.

Accettazione e approvazione dei progetti

Per il controllo formale e sostanziale dei progetti presentati, al fine della loro ammissibilità, deve essere operata una valutazione in ordine alla loro:

1. fattibilità

2. congruità tra risorse impegnate, tempi e obiettivi da realizzare

3. congruità costi - benefici

Un'ulteriore valutazione deve essere svolta su aspetti riguardanti il grado di complessità dei progetti presentati al fine di consentire una graduazione del sistema premiante.

Tale valutazione è effettuata sulla base dei fattori riepilogati nella sotto riportata tabella:

Fattori di complessità:

Innovazione tecnologica Si riferisce alla implementazione nell'organizzazione dell'ente di attività di ricerca e sviluppo di soluzioni nuove, legate soprattutto alla semplificazione dei processi e che prevedono l'introduzione di nuove tecnologie, materiali e immateriali

Innovazione organizzativo gestionale Implementazione di nuovi metodi organizzativi interni che prevede nuove procedure, assetti strutturali e logistici e nuove relazioni interne/esterne, al

fine di adottare nuove formule gestionali e miglioramenti nel funzionamento dell'organizzazione aziendale

Trasversalità Il progetto prevede l'instaurazione di un clima di forte collaborazione nei rapporti tra i centri di responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi con elevata necessità di coordinamento, integrazione e presenza di interdipendenze fra diversi settori dell'ente e miglioramento delle modalità di gestione dei rapporti orizzontali e trasversali

Rilevanza esterna Il progetto prevede la presenza di relazioni diversificate con coinvolgimento di cittadini utenti o tecnici e operatori esterni all'ente con presenza di servizi erogati verso l'esterno a diverse classi di utenza e visibile ad un numero elevato di cittadini, nonché ai mass media

Rilevanza interna Il progetto ha un impatto che va al di là del servizio responsabile e si rivolge a tutti i servizi dell'ente. E' soggetto a valutazione da parte dei vertici dell'Amministrazione con impatto sul livello di efficacia ed efficienza dell'intera macchina amministrativa, oppure sulle attività istituzionali dell'ente

Adeguamento normativo emergente Il progetto soddisfa una impellente necessità di adeguamento alla normativa emergente, al fine di evitare rischi elevati in ragione della responsabilità

Misurabilità dei risultati Riguarda la strutturazione del progetto rispetto alla possibilità di disporre di risultati attesi chiari, definiti e sfidanti che consentano una misurabilità dei risultati ottenuti anche attraverso una adeguata batteria di indicatori

Benefici economici diretti L'esecuzione del progetto porta a quantificabili e consistenti benefici economici direttamente riscontrabili

Benefici economici indiretti L'esecuzione del progetto porta alla realizzazione di economie non direttamente verificabili nella unità organizzativa che l'ha promosso, ma mette in atto metodologie che consentano ad altri settori o più in generale all'ente di ottenere apprezzabili benefici economici

Rilevanza strategia Gli obiettivi del progetto sono riferibili al piano strategico comunale e rapportabili in modo diretto con gli obiettivi del livello politico dell'amministrazione.

Flessibilità e sensibilità a eventuali cambiamenti del piano iniziale

In relazione a nuove esigenze o imprevisti, che si dovessero concretamente presentare nelle fasi esecutive dei progetti, sono consentiti i necessari adeguamenti progettuali, che tuttavia non alterino l'entità della previsione di spesa iniziale e dei tempi di definizione del progetto.

Procedura di valutazione

Le parti concordano di confermare, nelle more di adozione del nuovo sistema di incentivazione di cui al D. Lgs. 150/2009, la disciplina contenuta nel precedente contratto integrativo, per il quale il sistema di incentivazione del personale si basa sull'attuazione degli obiettivi definiti dall'amministrazione negli atti di programmazione generale. Tali obiettivi vengono conseguiti mediante l'attuazione di piani e progetti di lavoro, con le modalità definite nel presente allegato.

I piani e i progetti di attività sono presentati dai competenti responsabili di servizio entro il 31 dicembre per l'anno successivo al direttore generale. In sede di approvazione del piano esecutivo di gestione la giunta comunale, in conformità agli atti di programmazione generale, definisce gli obiettivi assegnati a ciascun servizio. Entro 30 giorni dall'approvazione del piano esecutivo di gestione, i competenti responsabili, sulla base degli obiettivi, progetti e piani di miglioramento contenuti nel PEG definiscono la programmazione operativa con la metodologia descritta nel presente allegato.

Periodicamente, e comunque ogni qualvolta sia attivata la procedura di valutazione, di norma trimestrale, i responsabili di servizio procedono ad una verifica dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati al personale di competenza e provvedono, se necessario, a riformulare il piano degli obiettivi.

La valutazione delle prestazioni dei dipendenti è effettuata per mezzo della compilazione delle apposite allegato al presente regolamento contratto decentrato e può essere motivata con una relazione sintetica ed esplicita sull'applicazione dei criteri. La scheda di valutazione viene trasmessa per conoscenza al Direttore Generale ed è consegnata al dipendente interessato.

Il dipendente, se non concorda con la valutazione ricevuta, ha la possibilità di far ricorso gerarchico al Direttore Generale, entro 5 giorni.

E2) Schema per la presentazione dei progetti

Servizio interessato:

Altri eventuali servizi coinvolti:

Denominazione Progetto:

Responsabile:

Soggetti realizzatori (*personale coinvolto e rispettivi uffici*):

Descrizione dei risultati attesi:

Tempi di esecuzione: Fasi / Azioni / Eventi

Indicatori: Impegno lavorativo del personale coinvolto

Budget assegnato e forme di incentivazione

Firma del Responsabile del Progetto

Firma del Responsabile del Servizio (se diverso)

E3) Schema per la rendicontazione dei progetti

Servizio interessato:

Altri eventuali servizi coinvolti:

Denominazione Progetto:

Responsabile:

Denominazione :

Durata: Inizio /Fine - prevista/effettiva

Descrizione sintetica della motivazione e degli obiettivi del progetto

Descrizione sintetica in termini di produttività i risultati raggiunti nei fattori interessati

Descrizione del risultato raggiunto in termini di :

- *efficacia* Rapporto fra obiettivi e risultati ottenuti
- *efficienza* Rapporto fra risorse che ci si attende di usare e quelle effettivamente utilizzate
- *flessibilità* Capacità di orientare adeguatamente l'orientamento dell'azione in corrispondenza delle mutate condizioni contestuali
- *qualità del lavoro* Rapporto fra aspettative delle persone e caratteristiche del lavoro
- *qualità dei risultati* Rapporto fra risultati amministrativi ed aspettative del cliente\utente\cittadinanza
- *trasparenza* Controllabilità esterna degli atti
- *economicità* Equilibrio economico sul lungo periodo

Indicatori

Indicatori Quantità previste /Quantità raggiunte

Atti e documenti prodotti per la realizzazione del progetto

Descrizione .

In riferimento alle informazioni e risultati sopra conseguiti si richiede pertanto la liquidazione delle spettanze al personale impegnato secondo le seguenti modalità e valutazioni dell'impegno dimostrato:

.....
.....
.....

Firma del Responsabile del Progetto

Firma del Responsabile del Servizio (se diverso) _____

E4) Scheda di valutazione individuale

Premessa

La scheda di valutazione individuale comprende la descrizione degli obiettivi assegnati mediante i progetti e programmi di lavoro o progetti strategici e una descrizione dei risultati conseguiti secondo una logica di direzione per obiettivi.

La valutazione viene formalizzata associando ai possibili livelli di conseguimento degli obiettivi le scale di giudizio collegate all'attribuzione di punteggi numerici che facilitano una determinazione sintetica del valore della prestazione.

Oltre ad individuare una base di collegamento con le decisioni retributive, il sistema di valutazione ha anche finalità di sviluppo e di valorizzazione del personale. Il metodo di valutazione prevede quindi una definizione anticipata delle attese delle prestazioni con colloqui individuali, il monitoraggio delle prestazioni a metà periodo ed un colloquio di valutazione finale. La responsabilità della valutazione è di competenza del responsabile del progetto.

La scheda di valutazione contribuisce pertanto a definire le diverse fasi del processo di valutazione. Ad inizio periodo vengono specificati, nella seconda parte della scheda di valutazione, gli obiettivi da raggiungere; nella prima parte verranno selezionati gli indicatori che costituiranno oggetto di valutazione.

Posto che il perseguimento del risultato corrispondente all'obiettivo prefissato costituisce una condizione imprescindibile per l'accesso agli incentivi economici, si stabilisce che l'accesso a detti incentivi avviene in modo differenziato, ovvero in relazione al contributo quali-quantitativo fornito dai diversi membri del gruppo di progetto/programma di lavoro.

INDICATORI DI VALUTAZIONE

1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate al fine di raggiungere l'obiettivo indicato.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none">• Non ha svolto nel corso dell'anno i compiti e le funzioni assegnate in modo adeguato in relazione al proprio ruolo professionale.	1
<ul style="list-style-type: none">• Ha svolto in modo sufficiente i compiti e le funzioni assegnati relativamente al proprio ruolo professionale. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione.	2
<ul style="list-style-type: none">• Ha svolto correttamente i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano complessivamente adeguate.	3
<ul style="list-style-type: none">• Ha svolto con precisione i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. La qualità delle prestazioni rese si è costantemente mantenuta a livelli elevati con risultati ottimali.	4

2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none">• Ha manifestato nel corso dell'anno difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività.	1
<ul style="list-style-type: none">• Ha dimostrato di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro a fronte di flussi regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e di colleghi.	2
<ul style="list-style-type: none">• Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard.	3
<ul style="list-style-type: none">• Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste.	4

3. Grado di autonomia e di responsabilità.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> • Ha dimostrato nel corso dell'anno resistenza allo svolgimento di attività con alto grado di autonomia e responsabilità. 	1
<ul style="list-style-type: none"> • Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando difficoltà rispetto ad attività non predeterminate. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e con assunzione di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Si è assunto la responsabilità delle attività assegnate dimostrando un elevato grado di autonomia professionale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate. 	4

4. Orientamento ai risultati.	Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> • Ha manifestato nel corso dell'anno inerzia per raggiungere gli obiettivi programmati e non si è attivato per ricercare soluzioni ai problemi. 	1
<ul style="list-style-type: none"> • Si è attivato per raggiungere gli obiettivi programmati solo con azioni specifiche e in presenza di sollecitazioni, risolvendo solo parzialmente i problemi che si sono presentati. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Ha dimostrato di saper definire e raggiungere gli obiettivi, trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti nell'anno. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Ha dimostrato capacità di definire e raggiungere obiettivi, di mantenere elevati standard di rendimento per sé e per gli altri trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti. 	4

ABBINAMENTO DEGLI INDICATORI ALLE CATEGORIE PROFESSIONALI

Categorie C e B:

Indicatori di valutazione	Valutazione	Coeff.	Punteggio massimo
1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione ai risultati	1-2-3-4	3	12
2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati.	1-2-3-4	3	12
3. Orientamento ai risultati	1-2-3-4	4	16
	TOTALE		Punti 40

Categoria D:

Indicatori di valutazione	Valutazione	Coeff.	Punteggio massimo
1. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse in relazione ai risultati	1-2-3-4	3	12
2. Grado di autonomia e responsabilità	1-2-3-4	3	12
3. Orientamento ai risultati	1-2-3-4	4	16
	TOTALE		Punti 40

CRITERI DI DISTRIBUZIONE DEL BUDGET RELATIVO AI PIANI E PROGETTI DI LAVORO

La quota di budget prevista nel fondo di produttività verrà distribuita sulla base del punteggio ottenuto dal dipendente mediante la scheda di valutazione come sotto indicato:

Valutazione finale (sommatoria del punteggio indicatori con risultati) – max 40			
Punteggio fino a 8	Punteggio da 9 a 20	Punteggio da 21 a 34	Punteggio da 35 a 40
non adeguata alle attese nessuna attribuzione	sufficiente	buona	ottima 100%
	30 %	75 %	

Scheda di valutazione individuale

Anno di riferimento

Possibili azioni per il miglioramento della prestazione

a) Interventi formativi

.....
.....
.....

b) Modifica delle condizioni organizzative

.....
.....
.....

c) Modifica dei compiti assegnati

.....
.....
.....

d) Altri interventi

.....
.....
.....

IL RESPONSABILE

IL DIPENDENTE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

.....
.....
.....
.....
.....
.....

OSSERVAZIONI DEL RESPONSABILE DEL SERVIZIO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....