



comune di
PRATO

**Sistema di incentivazione
della produttività per progetto
di miglioramento e per
performance individuale**

Approvato con Delibera di
Giunta Comunale n. 482 del
29/11/2011

Sommario

Articolo 1 - Sistemi

Articolo 2 - I Progetti di Miglioramento - Finalità ed oggetto

Articolo 3 - Soggetti coinvolti

Articolo 4 - Modalità di attribuzione del budget di incentivazione ai progetti di miglioramento

Articolo 5 - Incentivazione da attribuire al personale che partecipa ai progetti di miglioramento

Articolo 6 - Verifica dei risultati raggiunti e valutazione degli apporti lavorativi

Articolo 7 - La performance individuale dei dipendenti - Finalità ed oggetto.

Articolo 8 - Il processo di valutazione della performance individuale

Articolo 9 - Soggetti coinvolti nel processo di valutazione della performance individuale

Articolo 10 - Lo strumento di valutazione

Articolo 11 - Il frontespizio della scheda di valutazione

Articolo 12 - La Sezione A della scheda di valutazione

Articolo 13 - La Sezione B della scheda di valutazione

Articolo 14 - La Sezione C della scheda di valutazione

Articolo 15 - Tempi della valutazione

Articolo 16 - Richiesta di riesame

Articolo 17 - Valutazione e misurazione della performance individuale

ALLEGATI:

ALLEGATO H1 - Formulario di presentazione del progetto di miglioramento

ALLEGATO H2 - Report sullo stato di avanzamento del progetto al 31/12 del primo anno

ALLEGATO H3 - Report conclusivo del progetto

Articolo 1 - Sistemi

1. All'interno del Comune di Prato sono previsti i seguenti sistemi collegati agli istituti incentivanti la produttività del personale dipendente di categoria A, B, C e D:
 - a) produttività collegata a progetti di miglioramento individuati dall'Amministrazione;
 - b) produttività collegata alla performance individuale relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di servizio e alle competenze dimostrate nell'anno.

Articolo 2 - I Progetti di Miglioramento Finalità ed oggetto

1. I progetti di miglioramento hanno l'obiettivo di realizzare un percorso finalizzato a strutturare un processo di miglioramento continuo al fine di far convergere tutte le energie e l'attenzione alla realizzazione di risultati e/o impatti di qualità continui nel tempo nell'erogazione dei servizi. Si vuole promuovere:
 - la ricerca di modalità di lavoro tali da far interagire insieme i servizi alla risoluzione di problemi complessi sia nella fase di analisi dei problemi che nella definizione di soluzioni;
 - la ricerca di sistemi di rilevazione dei bisogni interni ed esterni, di monitoraggio delle azioni e di verifica dell'impiego di risorse al fine del superamento dell'autoreferenzialità delle strutture organizzative dell'ente.
2. I progetti di miglioramento devono avere contenuti e caratteristiche tali da:
 - conseguire un innalzamento oggettivo e documentato della qualità o della quantità dei servizi prestati dall'Ente, che deve tradursi in un beneficio per l'utenza esterna o interna;
 - prevedere non generici miglioramenti dei servizi, ma risultati concreti;
 - dar luogo a risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso giudizi espressi dall'utenza;
 - ottenere risultati "sfidanti" conseguibili attraverso un ruolo attivo determinante del personale interno;
 - prevedere una quantificazione delle risorse secondo criteri ragionevoli e trasparenti.

Articolo 3 - Soggetti coinvolti

1. I soggetti coinvolti nei progetti di miglioramento sono:
 - **Vertice tecnico** dell'amministrazione, formato dal Direttore generale e dai Dirigenti preposti alle strutture che hanno funzione di organizzazione, programmazione e sviluppo delle risorse umane. Questi hanno il compito di individuare le priorità di intervento, di valutare lo spessore qualitativo dei progetti e il grado di raggiungimento dei risultati prefissati;
 - **Responsabile di progetto**: ruolo ricoperto da un Dirigente responsabile di Staff/Servizio/Ufficio con il compito di assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto;
 - **Coordinatore di progetto**: ruolo ricoperto di norma da un funzionario con il compito di coordinare tutte le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
 - **Partecipanti al progetto**: dipendenti coinvolti nella realizzazione del progetto.

Articolo 4 - Modalità di attribuzione del budget di incentivazione ai progetti di miglioramento

Le risorse economiche dedicate all'incentivazione del personale che partecipa ai progetti di miglioramento vengono assegnate a ciascun progetto in base ai seguenti fattori:

- ❑ numero di partecipanti;
- ❑ sette parametri di valutazione dei progetti:
 - a) intersectorialità e coinvolgimento di Enti esterni;
 - b) complessità nel raggiungimento degli obiettivi;
 - c) maggiore quantità e/o qualità del servizio offerto;
 - d) riduzione dei costi a parità di servizi erogati;
 - e) intensità di lavoro;
 - f) innovatività della proposta;
 - g) impatto dei miglioramenti sugli utenti interni e/o esterni.

Le risorse dedicate all'incentivazione del personale vengono dapprima ripartite tra i progetti in misura proporzionale al numero dei partecipanti.

Successivamente a ciascun progetto viene assegnato un punteggio dato da una votazione da 1 a 5 a ciascun parametro, ponderato per il diverso peso assegnato al parametro stesso. In particolare ai parametri a) ed f) è stato attribuito un peso pari ad 11; ai parametri b), d) e g) è stato attribuito un peso pari a 14; mentre ai parametri c) ed e) è stato attribuito un peso pari a 18.

Il punteggio di ogni progetto, quindi, si ricava facendo la media dei voti ponderati.

Inoltre per ciascun progetto viene definito il coefficiente (che può essere maggiore o minore di 1) ricavato dal rapporto tra il punteggio ottenuto dal progetto, ed il punteggio medio ottenuto da tutti i progetti ponderato per il numero di partecipanti.

La quota di risorse di incentivazione inizialmente assegnata a ciascun progetto in base al numero di partecipanti viene incrementata o ridotta moltiplicandola per il sopramenzionato coefficiente definendo così il budget finale assegnato a ciascun progetto.

Articolo 5 - Incentivazione da attribuire al personale che partecipa ai progetti di miglioramento

1. Ai dipendenti che partecipano a un progetto di miglioramento viene riconosciuto un compenso commisurato all'apporto che il dipendente dedica al progetto. Nel caso di progetti di miglioramento di durata pluriennale, il dipendente può avere un apporto di livello differente nel corso delle diverse annualità del progetto. Il coordinatore può essere sostituito dal Responsabile del progetto.
2. I compensi riconosciuti ai dipendenti per ciascuna annualità vengono assegnati a consuntivo sulla base delle risultanze dei report finali, in base al livello di apporto individuale, da individuarsi tra basso, medio, alto ed elevato. In ogni caso i relativi importi massimi verranno riconosciuti in sede di contrattazione decentrata.
3. L'apporto elevato viene riconosciuto solo a colui che svolge il ruolo e le funzioni del coordinatore del progetto. Al personale che partecipa a due o più progetti viene corrisposto il compenso più alto ottenuto nell'uno o nell'altro progetto.
4. Il livello di apporto del dipendente al progetto di miglioramento viene proposto dal Responsabile del progetto sentito il coordinatore di progetto. La Commissione di valutazione, in relazione al contenuto del progetto e alle azioni progettuali da realizzare, può confermare o chiedere di modificare la proposta.

5. Il budget assegnato preventivamente a ciascun progetto di cui all'art. 4, viene proporzionato a consuntivo in relazione alla percentuale di realizzazione dei risultati del progetto.
6. L'apporto individuale viene valutato sulla base della realizzazione delle singole macroazioni e sulla base degli indicatori di risultato definiti nel formulario di presentazione del progetto, che, assieme alla reportistica di monitoraggio, è parte integrante del presente sistema.

Articolo 6 - Verifica dei risultati raggiunti e valutazione degli apporti lavorativi

1. La verifica a consuntivo dei risultati attesi del progetto di miglioramento viene realizzata da parte della Commissione di valutazione sulla base degli indicatori individuati dal gruppo di progetto. Il Responsabile del progetto deve fornire tutti gli elementi necessari a tale verifica. Tale fase si conclude con l'attestazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi annuali del progetto di miglioramento da parte della Commissione di valutazione.
2. La valutazione a consuntivo del grado di raggiungimento dei risultati di ciascun dipendente che partecipa al progetto viene realizzata da parte del Responsabile del progetto tenuto conto del ruolo ricoperto e dell'impegno profuso.

Articolo 7 - La performance individuale dei dipendenti Finalità ed oggetto

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti, nell'ambito del Ciclo di gestione delle performance, è volto:
 - alla valorizzazione e sviluppo delle competenze;
 - al pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
 - all'attuazione del principio di meritocrazia.
2. Oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria sono:
 - la valutazione dei risultati, conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - la valutazione delle competenze, intese come abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti;
3. Oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità sono:
 - la valutazione della performance organizzativa;
 - la valutazione dei risultati, conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - la valutazione delle competenze, intese come abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti.

Articolo 8 - Il processo di valutazione della performance individuale

1. Il processo di valutazione prevede le seguenti fasi:
 - Fase di negoziazione; attraverso il quale, il valutato e il valutatore, individuano gli obiettivi, ai quali assegnano un peso diverso a seconda della strategicità e della complessità, e definiscono i comportamenti attesi in relazione alle competenze da sviluppare;
 - Fase di controllo; questa fase si sostanzia in due momenti: una verifica intermedia, nella quale possono essere introdotti eventuali correttivi, ed una

verifica finale. Quest'ultima fase precede la consegna della scheda di valutazione.

Articolo 9 - Soggetti coinvolti nel processo di valutazione della performance individuale

1. La valutazione viene effettuata da apposita commissione così composta:
 - dal dirigente della struttura apicale di riferimento, in qualità di presidente;
 - dal dirigente di Servizio/ Ufficio;
 - dai funzionari di cat. D responsabili di U.O.C.
2. Garante della corretta ed omogenea applicazione dei principi valutativi è il presidente della commissione.
3. La valutazione del personale in distacco totale, in aspettativa e/o in comando assegnato presso altro ente è effettuata dal Direttore Generale sentito il referente della struttura/ente presso cui il dipendente presta servizio.
4. Nel caso in cui il dipendente sia stato interessato da processi di mobilità interna all'Ente nel corso dell'anno di riferimento la valutazione è effettuata dalla commissione della struttura apicale presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo.

Articolo 10 - Lo strumento di valutazione

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione che serve a rilevare la performance individuale del personale di categoria o del dipendente di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità.
2. La scheda del personale di categoria è volta a rilevare il raggiungimento degli obiettivi ed il grado di competenze (intese come abilità/capacità) possedute dal dipendente e si compone di un frontespizio in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e dei valutatori, e di tre distinte sezioni:
 - SEZIONE A: permette di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - SEZIONE B: permette di verificare il grado di abilità/capacità possedute dal dipendente;
 - SEZIONE C: evidenzia l'andamento della prestazione del dipendente.
3. La scheda del dipendente di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità è volta a rilevare la performance organizzativa, il raggiungimento degli obiettivi ed il grado di competenze (intese come abilità/capacità) possedute dal dipendente e si compone di un frontespizio in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e dei valutatori, e di tre distinte sezioni:
 - SEZIONE A1: permette di verificare la performance organizzativa attesa;
 - SEZIONE A2: permette di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - SEZIONE B: permette di verificare il grado di abilità/capacità possedute dal dipendente;
 - SEZIONE C: evidenzia l'andamento della prestazione del dipendente.

Articolo 11 - Il frontespizio della scheda di valutazione

1. Il frontespizio riporta i dati identificativi del valutato (cognome e nome, settore e servizio, categoria e livello economico, profilo professionale di appartenenza, area

professionale in riferimento alla quale si effettua la valutazione (1) ed i dati identificativi dei valutatori (cognome e nome del dirigente presidente della commissione di valutazione, cognome e nome dei soggetti co-responsabili della valutazione).

2. Per il personale di categoria D incaricato di Posizione Organizzativa il frontespizio non riporta l'indicazione dell'area professionale di riferimento.

Articolo 12 - La Sezione A della scheda di valutazione

1. Per il personale di categoria la **Sezione A)** permette di rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi.
A ciascun dipendente vengono attribuiti, in sede di negoziazione iniziale, obiettivi a cui assegnare un peso percentuale in relazione all'importanza attribuita all'obiettivo. La somma dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi del dipendente deve essere uguale a 100.
2. Per il personale di categoria D con incarico di Posizione organizzativa e Alta Professionalità la Sezione A1 rileva la performance organizzativa ed il suo peso è pari a 5. La Sezione A2 rileva il grado di raggiungimento degli obiettivi. Agli obiettivi viene assegnato un peso percentuale in relazione all'importanza attribuita all'obiettivo. La somma dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi del dipendente deve essere uguale a 95.
3. In sede di valutazione, i valutatori attribuiscono, a ciascun obiettivo, un punteggio che va da un minimo di 0 ad un massimo di 100 che corrisponde al grado di raggiungimento dell'obiettivo.
4. Nell'ambito della valutazione è prevista anche la voce NON RILEVABILE da utilizzare soltanto nel caso in cui il dipendente sia stato assente per tutto il periodo di riferimento della valutazione.

Articolo 13 - La Sezione B della scheda di valutazione

1. La **Sezione B)** permette di rilevare il grado di competenze possedute dal dipendente declinate in abilità/capacità osservabili a cui viene associato un punteggio massimo acquisibile come sotto riportato:

Categoria A

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Qualità della prestazione	1	E' preciso e cura anche i dettagli del proprio lavoro	40
Capacità relazionali e orientamento al cliente	2	E' capace di mantenere un atteggiamento cortese e disponibile nei confronti degli utenti esterni e dei colleghi anche in situazioni di tensione	60

¹ In caso di cambio di profilo in corso d'anno o in presenza di situazioni eccezionali, la valutazione verrà effettuata in base all'area professionale più attinente all'attività effettivamente svolta. In presenza di tali situazioni la scelta dell'area in riferimento alla quale si effettua la valutazione dovrà essere motivata.

Categoria B

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Consapevolezza organizzativa e autonomia operativa	1	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi di lavoro sfruttandone tutte le potenzialità in relazione alle esigenze del proprio ufficio/servizio	20
Capacità relazionali e orientamento al cliente	2	Presta attenzione e sa interpretare i bisogni dell'utenza dimostrando un atteggiamento calmo e cortese in qualsiasi situazione	50
Grado di flessibilità	3	Riesce a far fronte agli imprevisti e si mostra disponibile a svolgere compiti anche se non strettamente pertinenti alle proprie mansioni	30

Categoria C

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Consapevolezza organizzativa	1	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi del proprio lavoro sfruttandone le potenzialità anche in relazione alle esigenze di altri uffici/servizi	20
Orientamento al risultato	2	E' capace di seguire con metodo e sistematicità l'andamento del proprio lavoro mostrando attenzione ai risultati attesi (efficacia)	20
Iniziativa e autonomia decisionale	3	E' capace di agire tempestivamente effettuando scelte anche in assenza di norme procedurali	20
Capacità relazionali e orientamento al cliente	4	E' capace di interpretare le richieste e i bisogni dell'interlocutore(interno/esterno) affrontando in modo equilibrato le situazioni di tensione	30
Grado di flessibilità e di adattamento al cambiamento	5	E' interessato/motivato ad essere coinvolto in situazioni lavorative o attività che esulano dalle funzioni strettamente assegnate	10

Categoria D

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Analisi/problem solving	1	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	20
Consapevolezza organizzativa	2	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	15
Orientamento al risultato	3	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	15
Iniziativa e autonomia decisionale	4	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	15

Capacità relazionali e team work	5	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	15
Grado di flessibilità e capacità innovativa	6	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	20

PO responsabile di UOC

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Analisi/problem solving	1	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	15
Consapevolezza organizzativa	2	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	10
Orientamento al risultato	3	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	20
Iniziativa e autonomia decisionale	4	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	20
Capacità relazionali e team work	5	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	20
Grado di flessibilità e capacità innovativa	6	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	15

PO alta professionalità

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Punteggio massimo acquisibile
Analisi/problem solving	1	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	20
Consapevolezza organizzativa	2	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	15
Orientamento al risultato	3	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	10
Iniziativa e autonomia decisionale	4	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	15
Capacità relazionali e team work	5	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	20
Grado di flessibilità e capacità innovativa	6	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	20

Articolo 14 - La Sezione C della scheda di valutazione

1. La **Sezione C)** della scheda di valutazione riporta:

- andamento della valutazione rispetto alle aspettative;
- motivazione sul giudizio complessivo;
- azioni specifiche di miglioramento: (interventi formativi, modifica di condizioni organizzative, modifica di compiti assegnati, affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto).
- data della valutazione;
- firma del dirigente presidente della commissione di valutazione e del covalutatore.

Articolo 15 - Tempi della valutazione

1. I momenti della valutazione sono tre:

- Entro il 30 aprile viene attuata la fase di negoziazione per la definizione degli obiettivi e dei comportamenti;
- Entro il 30 ottobre viene effettuata la verifica intermedia per eventuali “aggiustamenti”;
- Entro il 30 aprile dell'anno successivo viene effettuata la valutazione finale e la consegna della scheda.

Articolo 16 - Richiesta di riesame

1. Entro 10 giorni dalla data della comunicazione della propria valutazione, il dipendente può presentare al presidente della commissione di valutazione una richiesta di riesame. Il dirigente della struttura apicale chiamato in causa ha 5 giorni di tempo per rivedere la valutazione fatta.

Articolo 17 - Valutazione e misurazione della performance individuale

1. La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi che vengono assegnati ogni anno dal soggetto competente tramite il processo di negoziazione e alla valutazione delle competenze (rispettivamente sezione A e sezione B della scheda di valutazione). Ai fini della distribuzione delle quote di produttività, le due sezioni concorreranno alla definizione del punteggio di ciascun dipendente, rispettivamente con un diverso peso (la sezione A con il 70%, mentre la Sezione B con il 30%). La valutazione della performance individuale avviene per tutti i dipendenti dell'ente a tempo indeterminato con l'esclusione di coloro che non hanno prestato almeno trenta giorni di presenza effettiva in servizio.
2. Le risorse individuate per l'accertamento della performance individuale devono essere distribuite in base alla categoria di appartenenza secondo il calcolo di cui in appresso.

Per il calcolo della quota base si procede nel seguente modo:

- n. totale dipendenti dell'ente di cat. A * 100 (differenziale per categoria) = **a**
- n. totale dipendenti dell'ente di cat. B * 115 (differenziale per categoria) = **b**
- n. totale dipendenti dell'ente di cat. C * 145 (differenziale per categoria) = **c**
- n. totale dipendenti dell'ente di cat. D * 170 (differenziale per categoria) = **d**

Successivamente si definisce la base di riparto individuale:

$$\frac{\text{Tot Risorse}}{a+b+c+d} = X$$

La quota base per il personale di ciascuna categoria viene individuato secondo quanto segue:

quota base del personale di cat. A = $X \cdot 100$

quota base del personale di cat. B = $X \cdot 115$

quota base del personale di cat. C = $X \cdot 145$

quota base del personale di cat. D = $X \cdot 170$

3. Entro il mese di aprile il dirigente competente della valutazione della performance individuale compila la Sezione A e la Sezione B della scheda di valutazione, al fine di valutare il singolo dipendente considerato le risultanze dell'anno precedente.
4. Le modalità di distribuzione delle risorse di incentivazione della performance individuale devono garantire l'equilibrio tra i due sistemi di incentivazione della produttività (progetti e performance). Tali modalità possono essere definite ogni anno tenendo conto delle risorse economiche e umane impegnate alla realizzazione dei progetti di miglioramento finanziati con l'art. 15 c. 5 e le risorse disponibili per incentivare la performance individuale.

PROGETTI DI MIGLIORAMENTO

Titolo:

.....
....

Il Responsabile di Progetto è:

.....
....

1. Definire il contesto di riferimento

Descrivere ed analizzare il contesto nel quale si intende intervenire con il progetto, esplicitando le problematiche che si intendono affrontare ed i soggetti che, in maniera diretta o indiretta, ne subiscono le conseguenze.

Max una cartelle

2. Descrivere in maniera sintetica l'analisi dei problemi

Esplicitare in maniera chiara i problemi emergenti ai quali si intende fornire risposta attraverso il progetto. In particolare, precisare quale è stato il percorso che ha portato all'individuazione delle criticità qui esposte.

Si chiede di effettuare una descrizione dei problemi su due o più livelli.

Livello 1

Problema Generale

Livello 2

Sotto-problema 2.1

Sotto-problema 2.2

Sotto-problema 2.3

Livello 3 (facoltativo)

Sotto-problema 3.1

Sotto-problema 3.2

Sotto-problema 3.3

Sotto-problema 3.4

Sotto-problema 3.5

I livelli sono collegati da una relazione **causa-effetto**, a partire dal basso verso l'alto.

3. Descrivere in maniera sintetica l'obiettivo ed i risultati perseguiti

Esplicitare in maniera chiara l'obiettivo ed i risultati che si intendono raggiungere attraverso il progetto. Per ciascun obiettivo specifico descrivere i risultati attesi.

Si chiede di effettuare una descrizione degli obiettivi, dei risultati (obiettivo generale, obiettivi specifici e risultati) ed infine delle singole macroazioni. Dette descrizioni devono essere sintetiche ma chiare ed esaurienti per facilitare la comprensione del progetto.

Obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo da raggiungere.

Risultati: Ogni risultato deve essere descritto ed illustrato come questo contribuisce alla realizzazione dell'obiettivo specifico a cui si riferisce.

Macroazione: Ogni macroazione deve essere descritta ed illustrato come questa contribuisce alla realizzazione del risultato a cui si riferisce.

Mettere in relazione i livelli evidenziando la relazione mezzi-scopi.

E' necessario illustrare le relazioni che intercorrono tra il primo ed il secondo livello, spiegando come il livello inferiore possa costituire il mezzo per raggiungere quanto indicato al livello superiore (scopo).

Esempio:

Se l'obiettivo generale è "migliorare il traffico urbano" (livello 1) un risultato può essere costituito da "migliorare i trasporti pubblici" (livello 2) che è un mezzo per raggiungere l'obiettivo generale, mentre l'obiettivo generale ne costituisce lo scopo.

Similmente una macroazione per "migliorare i trasporti pubblici" (livello 2) può essere individuata nello "realizzazione di corsie protette" (livello 3), di cui "migliorare i trasporti pubblici" (livello 2) è lo scopo, mentre "realizzare corsie protette" (livello 3) è un mezzo per raggiungerlo. Inoltre, un'altra macroazione e quindi un mezzo per "migliorare i trasporti pubblici" (livello 2) può essere costituita da "effettuare studio preliminare" (livello 3).

In questa sezione è necessario illustrare le relazioni che intercorrono tra i vari livelli, spiegando come il livello inferiore possa costituire il mezzo per raggiungere quanto indicato al livello superiore (scopo).

4. Indicatori di risultato (questa parte deve essere compilata dal responsabile di progetto insieme allo Staff)

ANNO 20....

Risultati	Indicatori di risultato per ciascuna annualità del progetto				
	Percentuale di incidenza sul progetto per il primo anno	Definizione	Range	Fonte	L'indicatore necessita di un sistema di rilevazione ad hoc ?
risultato 1		indicatore ris. 1.1			☐ Sì ☐ No
risultato 2		indicatore ris. 1.2			☐ Sì ☐ No
risultato n		indicatore ris. 1.n			☐ Sì ☐ No
	100%				

- A ciascun risultato deve corrispondere un solo indicatore di risultato.
- A ciascun indicatore deve essere associato il rispettivo range (intervallo all'interno del quale l'obiettivo o il risultato può dirsi raggiunto) e la fonte di reperimento dei dati.
- Gli indicatori di risultato devono essere preventivamente concordati con lo Staff.
- Gli indicatori di risultato devono essere indicati sia per il primo che per gli anni successivi di realizzazione del progetto. possono anche coincidere, però in questo caso sarà diverso il range del valore che l'indicatore deve acquisire. Gli indicatori di risultato devono essere rilevati al 31/12 di ogni annualità nella quale si svolge il progetto e alla conclusione del progetto.
- Si chiede di specificare – per i soli Risultati – la Percentuale di incidenza sul progetto che indica quanta parte del progetto è realizzata se il Risultato è conseguito, per ogni anno di realizzazione del progetto.
- Si chiede di specificare se l'indicatore necessita della predisposizione di un sistema ad hoc o meno². In caso affermativo, nella progettazione esecutiva andranno predisposte delle azioni esplicitamente finalizzate alla sua rilevazione.
- N.B. : Il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati è l'elemento principale di valutazione ex-post del progetto.

-
- ² Ad esempio: molti indicatori sono rilevabili dal normale funzionamento dell'Ente e dei suoi processi, si pensi, ad esempio, alla rilevazione dei tempi di conclusione di una certa pratica. In altri casi, la rilevazione dell'indicatore va organizzata ad hoc, si pensi, ad esempio, alla realizzazione di una customer satisfaction per rilevare la soddisfazione dell'utenza.

5. Gannt *

*Per comodità utilizzare il **file excell** allegato

Ma	Descrizione Macroazione																									Descrizione Milestone
		2011												2012												
		gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
6																										
7																										
8																										

(*) Indicare nel grafico eventuali Milestone (M1, M2, ecc.) in corrispondenza del mese di realizzazione delle stesse.

6. Preventivo proposta grado di apporto annuale individuale*

*Per comodità utilizzare il **file excell** allegato

[illegible]

- Per ogni partecipante al progetto, in riferimento al progetto complessivo e alla macroazione indicare:
 - RP, se il partecipante è il responsabile del progetto (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Progetto”);
 - CO, se il partecipante ricopre il ruolo di coordinatore del progetto (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Progetto”);
 - RM, se il partecipante è un responsabile di macroazione (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Macroazione”);
 - OP, se il partecipante svolge il ruolo di operatore (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Macroazione”).
- Per ogni partecipante proporre il grado di apporto in relazione ad ogni anno in cui si svolge il progetto. Il grado di apporto può assumere i seguenti valori:
 - Elevato, (è possibile attribuire questo valore ad una sola figura all’interno del progetto a scelta tra il responsabile di progetto, nel caso in cui non sia un dirigente o una posizione organizzativa, questo apporto deve essere attribuito al coordinatore di progetto);
 - Alto;
 - Medio;
 - Basso (è possibile attribuire questo valore solo in riferimento al ruolo di operatore).

Allegato H2 Report sullo stato di avanzamento del progetto al 31/12 del primo anno

REPORT SULLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO (da compilarsi entro il 31/12 di ogni annualità del progetto e nel caso in cui non sia ancora concluso)

.....

A cura del Responsabile di Progetto

.....

DATA DI PRESENTAZIONE DEL REPORT (GG/MM/AA)

DATA DI CHIUSURA DEL PROGETTO PREVISTA IN FASE DI PROGETTAZIONE

DIFFUSIONE

☐ allo Staff

Data di invio (gg/mm/aa) _____

1. Stato organizzativo del progetto e dei tempi

1.1. Attualmente lo stato organizzativo del progetto è il seguente

	Indice di realizzazione		
	Terminata	Parzialmente avanzata (segnalare la %)	Da avviare
Macroazioni			
MA 1			
MA2			
MA n			

1.2 Rispetto a quanto previsto in fase di progettazione in relazione ai risultati da conseguire per l'anno in corso, il progetto sta rispettando la tempistica preventivata?

☐ Sì ☐ no

1.3 Se no, indicare le ragioni dei scostamenti rispetto alla progettazione. Se tali scostamenti comportano un mutamento della data di chiusura del progetto prevista in sede di progettazione, indicare la nuova data di chiusura.

--

2. Risorse economiche umane e strumentali

2.1. Le risorse (economiche umane e strumentali) di cui si dispone al momento attuale sono sufficienti a condurre a buon fine il progetto?

☐ sì ☐ no

2.2. Se no, indicare quali problemi inerenti alle risorse siano insorti nel corso dello svolgimento del progetto e quali possano essere le possibili soluzioni.

--

3. Risultati

3.1. I risultati raggiunti sono (da compilarsi in riferimento a quanto indicato nel punto 6 del quadro logico):

Risultati	Indicatori di risultato del progetto per l' anno _____				
	Percentuale di incidenza sul progetto per il primo anno	Definizione	Range previsto in fase progettuale	Valore raggiunto	Fonte
risultato 1		indicatore ris. 1.1			
risultato 2		indicatore ris. 1.2			
risultato n		indicatore ris. 1.n			
TOTALE	100%				

4. Consuntivo grado di apporto individuale al progetto

Soggetti Coinvolti				Anno.....					Descrizione sintetica attività svolta nella macroazione
Cognome	Nome	Categoria	Servizio di appartenenza	Ruolo sul Progetto	Ruolo su MA1	Ruolo su MA2	...	Proposta grado di apporto consuntivo	

(Per ragioni pratiche utilizzare il file excel allegato)

- Per ogni partecipante al progetto, in riferimento al progetto complessivo e alla macroazione indicare:
 - RP, se il partecipante è il responsabile del progetto (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Progetto”);
 - CO, se il partecipante ricopre il ruolo di coordinatore del progetto (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Progetto”);
 - RM, se il partecipante è un responsabile di macroazione (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Macroazione”);
 - OP, se il partecipante svolge il ruolo di operatore (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Macroazione”).
- Per ogni partecipante proporre il grado di apporto in relazione ad ogni anno in cui si svolge il progetto. Il grado di apporto può assumere i seguenti valori:
 - Elevato, (è possibile attribuire questo valore ad una sola figura all’interno del progetto a scelta tra il responsabile di progetto, nel caso in cui non sia un dirigente o una posizione organizzativa questo apporto deve essere attribuito al coordinatore di progetto);
 - Alto;
 - Medio;
 - Basso (è possibile attribuire questo valore solo in riferimento al ruolo di operatore).

Allegato H3 Report conclusivo del progetto

Report conclusivo del progetto (da compilarsi alla chiusura effettiva del Progetto)

A cura del Responsabile di Progetto

DATA DI PRESENTAZIONE DEL REPORT (GG/MM/AA)

DIFFUSIONE

☐ allo Staff

Data di invio (gg/mm/aa) _____

Sintesi di Progetto

N.	ARGOMENTI	STRUTTURAZIONE
1.	Descrivere i risultati e gli impatti raggiunti e confrontare ciò che si è prodotto con quanto promesso in fase di progettazione	Elencare i prodotti/servizi progettati e risultati complessivi raggiunti, anche tenendo conto degli indicatori di impatto e risultato definiti in sede di progettazione preventiva Max 1 cartella
2.	Analisi delle eventuali difficoltà incontrate nell'esecuzione del progetto, sia interne al gruppo che esterne al gruppo	Ritardi nella messa a disposizione delle risorse; difficoltà nel monitorare le azioni; ritardi non dipendenti dalla propria volontà Max 10 righe
3.	Esplicitare i fabbisogni formativi emersi durante il progetto	Rilevare le eventuali carenze professionali evidenziate durante il progetto (quantitative e qualitative) Max 5 righe

Allegati alla relazione del progetto

1 - Risultati

1.1 I risultati raggiunti sono (da compilarsi in riferimento a quanto indicato nel punto 6 del quadro logico):

Risultati	Indicatori di risultato finali				
	Percentuale di incidenza sul progetto complessivo	Definizione	Range previsto in fase progettuale	Valore raggiunto	Fonte
risultato 1		indicatore ris. 1.1			
risultato 2		indicatore ris. 1.2			
risultato n		indicatore ris. 1.n			
TOTAL E	100%				

1.2 Motivare le ragioni del mancato raggiungimento del range

2- Tempi e reportistica

PROGETTO	[denominazione codice di progetto]		
Struttura del progetto	Macroazioni		
	Chiusura prevista	Chiusura effettiva	% di realizzo ed eventuali note esplicative
PROGETTO			
MACROAZIONI			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			
Macroazione [codice]			

Analisi degli eventuali scostamenti nella tempistica di progetto da riportare nella colonna "Note" del riquadro precedente

3 - Consuntivo grado di apporto individuale al progetto

[illegible]

(Per ragioni pratiche utilizzare il file excel allegato)

- Per ogni partecipante al progetto, in riferimento al progetto complessivo e alla macroazione indicare:
 - RP, se il partecipante è il responsabile del progetto (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Progetto”);
 - CO, se il partecipante ricopre il ruolo di coordinatore del progetto (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Progetto”);
 - RM, se il partecipante è un responsabile di macroazione (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Macroazione”);
 - OP, se il partecipante svolge il ruolo di operatore (questa modalità è compatibile solo con la colonna “Macroazione”).
- Per ogni partecipante proporre il grado di apporto in relazione ad ogni anno in cui si svolge il progetto. Il grado di apporto può assumere i seguenti valori:
 - Elevato, (è possibile attribuire questo valore ad una sola figura all’interno del progetto a scelta tra il responsabile di progetto, nel caso in cui non sia un dirigente o una posizione organizzativa, tale apporto deve essere attribuito al coordinatore di progetto);
 - Alto;
 - Medio;
 - Basso (è possibile attribuire questo valore solo in riferimento al ruolo di operatore).