2/

Approvato
con atto
G.C. n° 69/2011

Sistema di Valutazione delle Performance del personale dei livelli

In applicazione dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

CAPO I

Sistema di Valutazione delle performance del personale di livelli

Art. 1 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale dei livelli

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli è finalizzata a:

a) migliorare le loro prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
b) rendere esplicito, trasparente e analitico il .processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
c) valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
d) orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
e) definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro -organizzazione .

La misurazione e la valutazione svolte dai Dirigenti o Responsabile di Unità Organizzativa sulla performance individuale del personale dei livelli è collegata:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. Questi ultimi devono essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. Pertanto il Dirigente di riferimento provvederà ad assegnare gli obiettivi di cui trattasi utilizzando come fonte gli obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa di riferimento.
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. La qualità del contributo è misurata in relazione a parametri quali l'accuratezza nello svolgimento dei compiti attribuiti;
c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Art. 2 Assegnazione degli Obiettivi

Il Dirigente, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la sua area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione, dopo consultazione con ciascun dipendente da esso funzionalmente dipendente, assegna a questi gli obiettivi da perseguire.

L'assegnazione degli obiettivi al personale dipendente interviene entro 15 gg. lavorativi dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi di performance da parte dell'Organo esecutivo dell'ente.

Ciascun obiettivo deve avere un corredo di indicatori appropriati e significativi (preferibilmente numerici od in altro definibili in forma descrittiva) al fine di rappresentare la quantità e la qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili.

I criteri da seguire per la corretta costruzione degli obiettivi da assegnare al personale dei livelli sono come appresso indicati:

a. pertinenza rispetto agli obiettivi fissati nel Piano degli obiettivi di Performance ;

b. coerenza ed aderenza rispetto alle mansioni ascritte/ascrivibili alla categoria e alla declaratoria di appartenenza ;

c. rilevanza e significatività dell'obiettivo rispetto agli obiettivi contenuti nel piano di cui alla lett. a);

d. misurabilità concreta e chiara, onde consentire la verifica senza ambiguità dell' effettivo raggiungimento

e. dichiarazione dei valori attesi

Il Dirigente può convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

Art. 3 Comportamenti professionali

Si definiscono "*comportamenti e capacità organizzative*" i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una parte soggettiva. Con riferimento a questi fattori è valutato l'esercizio più o meno positivo del proprio ruolo da parte del valutato.

Le competenze oggetto di valutazione, saranno scelte dal Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa secondo le specificità del proprio personale e in relazione alle specificità dell'unità organizzativa di riferimento. Il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa può aggiornare annualmente il su descritto dizionario delle competenze e i comportamenti oggetto di valutazione.

Cat. D			
Comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	*Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro*	- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Innovatività	*Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro* *Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo*	- iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; - concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.	Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.
Gestione risorse economiche e/o strumentali	*Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate*	- -capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza; - sensibilità alla razionalizzazione dei processi.	Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione

Cat. D			
Comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Orientamento alla qualità dei servizi	*Competenza a ricoprire le mansioni attribuite*	- rispetto dei termini dei procedimenti; - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	*Impegno dimostrato nella prestazione individuale* *Flessibilità nelle situazioni di emergenza*	- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; - concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonchè la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	*Cortesia organizzativa con il pubblico* *Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza*	- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente

Cat. C			
Comportamento	Descrittori	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	*Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro*	- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Innovatività	*Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite*	- iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	*Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate*	- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.
Orientamento alla qualità dei servizi	*Competenza a ricoprire le mansioni attribuite*	- rispetto dei termini dei procedimenti; - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali

Cat. C			
Comportamento	Descrittori	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	*Qualità della presenza in servizio* *Flessibilità nelle situazioni di emergenza* *Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi*	- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenzai in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonchè a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	*Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni*	- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.

Cat. B			
Comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	*Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro*	- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti o Responsabile di Unità Organizzativa.
Innovatività	*Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite*	- iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia.	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	*Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate*	- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
Orientamento alla qualità dei servizi	*Competenza a ricoprire le mansioni attribuite*	- rispetto dei termini dei procedimenti; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	*Qualità della presenza in servizio* *Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria* *Flessibilità nelle situazioni di emergenza*	- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonchè a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	*Qualità e cortesia nella mansione svolta*	- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.

Cat. A			
Comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	*Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro*	- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team.	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti o Responsabile di Unità Organizzativa.
Innovatività	*Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite*	- iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia.	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	*Cura di sé e degli strumenti/ attrezzature assegnate*	- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
Orientamento alla qualità dei servizi	*Competenza a ricoprire le mansioni attribuite*	- rispetto dei termini dei procedimenti; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	*Qualità della presenza in servizio* *Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria* *Flessibilità nelle situazioni di emergenza*	- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonchè a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.

Art. 4 Aggiornamento degli obiettivi

Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede, non oltre il 30 settembre, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale dei livelli funzionalmente da questi dipendente. E' fatta salva la possibilità per il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa, anche a piano obiettivi di performance invariati, modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente.

Art. 5 Valutazione intermedia del personale dei livelli

Entro il 30 Giugno il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati afferenti agli indicatori di performance, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio numerico. Il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa indica per iscritto, se del caso, gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Art. 6 Valutazione finale del personale dei livelli

Ciascun Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa entro il mese di Gennaio di ciascun anno provvede ad effettuare la valutazione del personale loro assegnato secondo le procedure previste nel presente sistema di misurazione e valutazione delle performance . Entro la predetta data il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa:

a) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un
- coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;

b) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali, attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla

performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

Art. 7 Conciliazione e contenziosi sull' applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all' art. 7, 3° comma, D. Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all' amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 5 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa:

a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;

b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all' interessato e all'organo esecutivo dell'ente;

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dipendente, attraverso atto scritto e motivato l'intervento, dell'organo di Valutazione previsto per la Dirigenza o Responsabili di Unità Organizzativa. La procedura di conciliazione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione, il Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 8 Il sistema premiante

Il sistema premiante del personale dei livelli dipendente funzionalmente dal Dirigente o Responsabile di Unità Organizzativa prevede una ripartizione del fondo di produttività[1] in due distinti "istituti":

a) Salario accessorio collegato alla performance individuale[2]. A questo istituto è destinata la quota del 80% dell'intero fondo destinato alla produttività;

b) Salario accessorio collegato alla performance organizzativa. A questo istituto è destinata la quota del 20% dell'intero fondo destinato alla produttività;

[1] Per la parte fondo di cui all'art. 15 del CCNL 1.4.99 s.m.i. destinata al salario accessorio di produttività

[2] La composizione della performance individuale è data dalla performance sugli obiettivi assegnati e sui comportamenti professionali agiti.

Art. 9 Il sistema premiante collegato alla performance individuale

La performance individuale definisce il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa cui è assegnato.

A seguito di valutazione sulla performance individuale e sui comportamenti professionali, il cui risultato complessivo è dato dalla loro media, il Responsabile di Unità Organizzativa provvederà a collocare il personale assegnato alla propria e diretta responsabilità in una fascia di merito.

Per la definizione delle fasce di merito e dei corrispondenti premi accessori si rinvia allegato A che è oggetto di contrattazione ai sensi dell'art. 4 del ccnl 1.4.99.

Art. 10 Il sistema premiante collegato alla performance Organizzativa

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità , gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. A seguito di valutazione sulla performance organizzativa, il Responsabile di Unità Organizzativa provvederà a collocare il personale assegnato alla propria e diretta responsabilità in una fascia di merito.

Per la definizione delle fasce di merito e dei corrispondenti premi accessori si rinvia allegato B che è oggetto di contrattazione ai sensi dell'art. 6 del ccnl 1.4.99

Art. 11 Schede di valutazione: Struttura e compilazione.

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso la compilazione della Scheda 1 della pagina successiva.

Il totale delle voci afferenti ai compiti ed obiettivi di performance oggetto di valutazione presenti in scheda deve consentire di esprimere un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Il totale delle voci afferenti le qualità/capacità/competenze oggetto di valutazione (comportamenti professionali) presenti in scheda deve consentire di esprimere, al pari degli obiettivi di performance, un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Il peso attribuito al gradimento dei cittadini è pari a 100.

Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto "peso" per il "coefficiente di valutazione". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

Scheda 1

Provincia di

Unità Organizzativa: Tecnica
SERVIZIO: .....
Responsabile: ..... Anno 2015

Attività	Fasi /sub Obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito al compito =100	% Risultato	Valutazione del risultato ottenuto 1 Non avviato	2 Avviato	3 Perseguito	4 Raggiunto	5 Pienamente Raggiunto
Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale(opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume)	Ridurre il tempo medio di intervento e ripristino del manto stradale a seguito di segnalazione dagli attuali 7 gg a 2 gg.	100	60				X	
Totale Peso Obiettivi =100	Pesatura Adeguata	100			0	0	40	0
Comportamenti professionali	*Descrittore*	Peso attribuito al Comportamento=100	% Attribuita	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente
Affidabilità	Rispetto delle scadenze e degli impegni presi	25	20		X			
	Capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione, senza essere sollecitati	25	70				X	
Collaborazione e cooperazione	Capacità di saper partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ingresso	30	60				X	
Flessibilità e tensione al risultato	Capacità di adattarsi tempestivamente alle nuove situazioni senza opporsivi preconcetti, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi	20	75					X
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100			5	0	15,5	15,6
Performance Organizzativa	Descrittore	Peso attribuito	% di Contributo	Irrilevante	Scarso	Migliorabile	Buono	Ottimo
Grado di soddisfazione dei cittadini	Qualità del servizio	100	79					X
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100			0	0	0	62,41

Esito Obiettivi	60	*Punteggio*	60,00
Esito Valutazione Comportamenti	36,1	*Punteggio*	36,10
Performance Organizzativa	62,41	*Punteggio*	62,41

Esito Valutazione: 60 / 1

Art. 12 Revisione della Metodologia

L'adozione del sistema prevede che nella fase di avvio lo stesso sia presentato, a cura dei Dirigenti o Responsabile di Unità Organizzativa, al personale dei livelli. I Dirigenti o Responsabile di Unità Organizzativa avranno cura di censire, se presenti, le criticità e le maggiori carenze riscontrate nel processo di valutazione con particolare riferimento ai contenuti del Sistema che necessitano di integrazioni e/o modifiche prima della prima verifica finale. Alla luce delle criticità eventualmente riscontrate nel sistema e nel processo, lo stesso verrà adeguato al fine di garantire un graduale e costante miglioramento del sistema di valutazione.

Art. 13 Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell' Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. 14 La scheda di Valutazione del Dirigente

Ai fini della valutazione delle competenze manageriali dei Dirigenti o Responsabile di Unità Organizzativa, così come previsto all'art. 13 del sistema di misurazione e valutazione della performance recante "*La valutazione dei Comportamenti Professionali* " nel quale si prevede che" *per la misurazione e valutazione delle capacità manageriali afferenti solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane verrà somministrato un questionario anonimo al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento ..... L'esito dei questionari concorre..... alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane dei titolari di posizione*". Il personale dei livelli appartenente a ciascuna Unità Organizzativa riceverà un questionario anonimo, scheda *G.R.U.* (Allegato C), con una serie di fattori di valutazione (item) tesi a misurare la "*capacità nella gestione delle risorse umane* " assegnate al Dirigente.

Allegato A) Sistema Premiante Performance Individuale

Il sistema prevede quattro fasce di merito. L'appartenenza ad una fascia è determinata in relazione al risultato conseguito in sede di valutazione. A ciascuna fascia è attribuito una quota budget previsto per la performance individuale nelle misure come appresso indicate:

A - La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori al 90 % del punteggio a cui corrisponde il 100% del premio attribuibile individualmente. Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

B - La fascia B è associata a valutazioni comprese >= 85 % ÷ <=90 % del punteggio a cui corrisponde il 90 % del premio attribuibile

C - La fascia C è associata a valutazioni >= 60 % ÷ <85% del punteggio a cui corrisponde in premio l'esatta percentuale del premio attribuibile;

D - La fascia D corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al <60 % del punteggio attribuibile. Il collocamento in tale fascia esclude il dipendente dall'attribuzione dei premi collegati alla valutazione.

La determinazione del budget previsto per la retribuzione accessoria collegata alla performance individuale è come appresso determinata:

Determinazione del sistema parametrale legato alla categoria di appartenenza:

- categoria A – parametro 100;
- categoria B – parametro 106;
- categoria B – posizione infracategoriale B3 (giuridica) – parametro 112;
- categoria C – parametro 118;
- categoria D – parametro 130;
- categoria D – posizione infracategoriale D3 (giuridica) – parametro 150;

La determinazione e l'assegnazione del budget è effettuata secondo i seguenti criteri:

I. quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'Ente per ogni singola categoria e per le posizione B3-D3;
II. parametrazione delle categorie e delle posizioni, come su indicate;
III. moltiplicazione del parametro per il numero dei dipendenti di ogni categoria e somma di tutti i punti parametrici;
IV. divisione dell'ammontare dell'intero fondo per l'ammontare dei punti parametrici per ottenere il valore monetario del punto;
V. moltiplicazione del valore del punto per il totale dei punti parametrici di categoria relativi al personale assegnato alle diverse unità organizzative, ottenendo l'ammontare del Budget per ogni singola unità

organizzativa presente nell'Ente.

Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato sono ripartite fra le Unità Organizzative in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria.

Es. supponiamo che nell'ente siano presenti 3 unità organizzative: tecnica – finanziaria – amministrativa. Ciascuna unità organizzativa abbia una dotazione di personale come appresso indicata:

- Tecnica: 2 A- 1C – 1D punteggio da scala parametrale: = 2 A (100+100) + 1C (118)+ 1D (130)= Tot. 448
- Finanziaria: 1 D – 1C punteggio da scala parametrale =1D (130)+ 1C (118)= Tot. 248
- Amministrativa: 2 C punteggio da scala parametrale =2C (118+118)= Tot. 236

Totale Punti Parametrici: 448+248+236=932

Supponiamo che il Budget Complessivo da distribuire per la performance individuale ammonti a € 10.000. Il valore punto sarà dato dal seguente algoritmo:

$$V.P. = BC/TPP = 10.000/932 = 10,73^{3}$$

Il budget per unità organizzativa sarà dato da:

- Tecnica: 448 x 10,73= € 4.807
- Finanziaria: 248 x 10,73= € 2.661
- Amministrativa: 236 x 10,73= € 2.532

} = € 10.000

Successivamente alla determinazione del Budget di performance individuale determinato secondo la suddette modalità, il Responsabile di Unità Organizzativa procede alla valutazione del personale assegnato. Al termine del processo di valutazione il Responsabile di Unità Organizzativa provvede a determinare il premio da assegnare a ciascun dipendente utilizzando il seguente algoritmo di calcolo:

$$\textit{Premio individuale} = \frac{\textit{budget di settore}}{\sum \textit{peso obiettivi attribuiti al personale}} \times \textit{peso obiettivo individuali}$$

La scelta di questo modello comporta che l'assegnazione/distribuzione degli obiettivi sia ampiamente condivisa con i propri collaboratori.

Es.

[3] V.P. = Valore Punto; BC = Budget Complessivo; TPP = Totale Punti Parametrici

- Il Responsabile del servizio tecnico ha a disposizione un budget di settore pari a € 4.807. In questo settore sono presenti 4 dipendenti. Ciascuno di questi dipendenti ha ricevuto in dote un carico di obiettivo il cui peso è come appresso indicato[4]:

- Dip. I = peso 60

- Dip. II = peso 45

- Dip. III = peso 30

- Dip. IV = peso 50

Il peso complessivo degli obiettivi 185. Il valore punto è dato dal rapporto

€ 4.807/185= 25,984

Il premio potenziale dei diversi dipendenti sarà come appresso indicato:

- Dip. I = peso 60 – Premio Potenziale: € 1.559,03

- Dip. II = peso 45 – Premio Potenziale: € 1.169,27

- Dip. III = peso 30 – Premio Potenziale: € 779,51

- Dip. IV = peso 50– Premio Potenziale: € 1.299,19

I diversi dipendenti, in relazione alla valutazione, verranno assegnati ad una fascia di merito a cui corrisponderà un premio il cui ammontare è definito dall'appartenenza alla fascia medesima[5].

Allegato B) Sistema Premiante Performance Organizzativa

Il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance organizzativa è pari al 20 % dell'intero salario accessorio[6] collegato alla misurazione e valutazione delle performance. La distribuzione del salario accessorio di cui trattasi è ripartito nel modo come appresso indicato:

Il sistema anche in questo caso prevede quattro fasce di merito. A ciascuna fascia è attribuito un premio nelle misure come appresso indicate:

- I – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato maggiore del 90 %. Il personale collocato in questa fascia percepirà il 100% del premio attribuibile determinato secondo le stesse modalità previste per la Performance Individuale;

[4] Naturalmente il dirigente nell'attribuzione del peso agli obiettivi assegnati a ciascun dipendente dovrà tener conto della complessità, responsabilità e delle difficoltà connesse al perseguimento dell'obiettivo. In altre parole dovrà tener conto delle declaratorie di appartenenza.

[5] Ad es. supponiamo che il dip. I abbia ricevuto una valutazione pari al 98% del punteggio attribuibile. Questo risultato lo colloca nella fascia A a cui potrebbe corrispondere un premio pari al 100% del suo premio potenziale. In questo caso il dip. I riceve come premio € 1.559,03

6 Riferito cioè al fondo complessivo di ente

- II – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato compreso tra >= 85 % ÷ <=90 % del punteggio a cui corrisponde il 90 % del premio attribuibile. Il personale collocato in questa fascia percepirà il 90% del premio attribuibile determinato secondo le stesse modalità previste per la Performance Individuale;

- III – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato compreso tra >= 60 % ÷ <85% del punteggio a cui corrisponde in premio l'esatta percentuale del premio attribuibile determinato secondo le stesse modalità previste per la Performance Individuale;

- IV – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato < 60%. A questa fascia non viene attribuito alcuna quota del budget di salario accessorio collegato alla performance organizzativa assegnato al settore e pertanto per poter accedere al premio è necessario aver raggiunto almeno una valutazione maggiore del **60 %** del punteggio attribuibile.

E' fatta salva la possibilità per l'ente di attribuire ad un singolo ambito di performance organizzativa l'intero budget previsto per la performance organizzativa[7].

[7] Ad es. l'ente potrebbe decidere di attribuire l'intero budget previsto per la performance organizzativa alla " soddisfazione dei cittadini.

ALLEGATO C - Questionario per il personale ai fini della valutazione delle capacità del Responsabile nella Gestione delle Risorse Umane:

Il questionario vi chiede di descrivere la Capacità di Gestione delle Risorse Umnae attribuite da parte del Vostro Responsabile. Per farlo basatevi su quanto vi è possibile riscontrare rispetto alla vostra situazione/percezione personale. Siete invitati a contrassegnare con una "X" ciascuna delle 15 caratteristiche elencate in relazione ad un punteggio crescente da 1 a 5 tale stima costituirà per l'oragono di Valutazione un elemento su cui basare un giudizio complessivo sulla qualità della prestazione individuale del responsabile, così come richiesto dal nuovo CCNL. Il questionario dovrà essere compilato in forma anonima.

Responsabile Valutato:

ITEM	*Il suo responsabile è stato attento a:*						
Il suo responsabile è stato attento a	Non so	Mai	Raramente	Frequentemente	Molto Spesso		
	1	2	3	4	5	Valore	Media
Effettuare interventi per la creazione di un clima partecipativo al processo lavorativo						0	
Valorizzare i collaboratori motivati							
Valutare in modo equo il lavoro dei collaboratori						0	
Individuare e sviluppare le capacità dei collaboratori						0	
Nell'attribuzione e/o ridistribuzione dei compiti						0	
Promuovere la crescita professionale dei dipendenti attraverso attività di formazione						0	
Gestire in modo efficace i conflitti fra collaboratori						0	
Coinvolgerlo nella definizione dei suoi obiettivi						0	
Coinvolgerlo in gruppi interfunzionali						0	
Coinvolgerlo con altri colleghi ad analizzare i risultati dell'attività della sua area di impiego						0	
Coinvolgerlo nell'attuazione di eventuali cambiamenti organizzativi e gestionali						0	
Relazionali	Mai/Per Niente	Poco/Quasi Mai	Abbastanza	Molto	Moltissimo		
Quanto spesso è stato sollecitato a proporre miglioramenti al modo di operare						0	
Quanto spesso ha potuto considerare il suo responsabile come un riferimento autorevole e comprensivo						0	
Secondo lei, quanto è importante per il suo responsabile conoscere il giudizio che la cittadinanza può esprimere sui risultati raggiunti						0	
E' soddisfatto del "clima di lavoro" nel suo settore						0	
Risultato						0	
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!