



COMUNE DI TIVOLI

Provincia di Roma

METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Approvata con deliberazione del Commissario Straordinario con i poteri della
Giunta Comunale n. 64 del 06 giugno 2014**

PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione delle performance, per come previsti dal DLgs n. 150/2009 e dal Regolamento dell'Organismo di valutazione, nonché la effettuazione in via preventiva della attività di misurazione delle performance, sia organizzativa che individuale.

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla comunicazione, sia nelle fasi iniziali (in particolare per la indicazione delle aspettative di risultato e di prestazione), che nel periodo intermedio (in particolare per la individuazione degli elementi di criticità), che nei colloqui finali (in particolare per la comunicazione degli esiti delle valutazioni).

Una importanza rilevante assume il rispetto dei vincoli di trasparenza dettati dal legislatore e dal regolamento, sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc.

Saranno progressivamente sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni dirigente dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno tre indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dalla Direzione Generale o dal Segretario, sentiti i dirigenti dei Settori dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza dell'Organismo di Valutazione e del Segretario Generale.

La valutazione tiene conto anche del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e di cui, sulla base delle previsioni legislative, si deve tenere conto nella valutazione. Essa tiene inoltre conto della esistenza di procedimenti disciplinari, di procedimenti penali, di procedimenti contabili e di tutti gli altri fattori che concorrono in modo significativo alla attività ed alla immagine dell'Organismo di valutazione.

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) Il Sindaco;
- b) La Giunta (per l'approvazione del PEG e del PDO)
- c) l'Organismo di Valutazione;
- d) i singoli dirigenti;
- e) i titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità (con compiti di proposta);
- f) i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1. il **Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di dirigente di un Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni dell'Organismo di Valutazione;
2. **l'Organismo di valutazione** valuta i dirigenti;
3. i **Dirigenti** valutano gli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità; la valutazione di tali incaricati è effettuata dal dirigente di riferimento, previo confronto all'interno della Conferenza di Direzione;
4. i **Dirigenti** valutano i dipendenti assegnati al Settore, su proposta obbligatoria, ma non vincolante, degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, se presenti, la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra l'Organismo di valutazione e i dirigenti;
- 2) tra i dirigenti e gli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e tra i dirigenti ed i dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto i dirigenti nella valutazione finale

In ogni caso il valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei dirigenti saranno pubblicati sul sito internet del Comune nelle forme previste. L'Amministrazione Comunale procederà alla programmazione di un incontro, almeno con cadenza annuale, con le OO.SS. al fine di apportare eventuali modifiche al sistema di misurazione e di valutare i risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Il Sindaco assegna gli obiettivi. Il Segretario Generale comunica gli indicatori riferiti agli obiettivi ed alla valutazione della gestione, nonché i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali. In tali attività egli si avvale dell'Organismo di Valutazione.

L'Organismo di valutazione valuta la performance dei dirigenti sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- a) nella misura del 40% per la performance organizzativa generale dell'Organismo di valutazione e della struttura diretta, accertata dall'Organismo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction e degli indicatori riferiti allo svolgimento delle attività, nonché del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore. (PARTE I);
- b) nella misura del 30% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- d) nella misura del 10% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE IV).

PARTE I

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'Organismo di valutazione, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica), corredati da indicatori di "outcome" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del dirigente al loro raggiungimento, con specifico riferimento agli obiettivi assegnati a tutti i dirigenti o a gruppi di dirigenti. Tali elementi sono indicati nel piano delle performance o nel PDO (10%);
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su fattori indicati nel piano delle performance ovvero nel PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione (10%).
- c. degli esiti della valutazione degli utenti (10%). La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di customer satisfaction annuali svolte, d'intesa con la Direzione Generale/Segreteria Generale. Si tiene conto sia del loro svolgimento, sia degli esiti, sia in modo particolare delle iniziative assunte per dare risposta alle esigenze che emergono da tali indagini;
- d. **dal rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e che devono essere accertati dall'Organismo di valutazione, con particolare riferimento agli obblighi della trasparenza (Legge n. 190/2012, D.Lgs n. 33/2013, Delibere C.I.V.I.T./A.N.A.A.C. n. 50, 71 e 77 del 2013, D.Lgs n. 82/2005, art. 36, comma 3, d.Lgs. n. 165/2001, art. 53 del D.Lgs n. 165/2001) e dei controlli interni (10%). Il punteggio per questo ultimo fattore verrà assegnato in base alla quantità e qualità degli inadempimenti riscontrati**

PARTE II

VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi sono assegnati dal sindaco al momento del conferimento dell'incarico. In sede di PEG o di PDO. Essi vengono, con il concorso delle proposte del dirigente, corredati delle risorse economiche, umane e strumentali necessarie e vengono accompagnati da specifici indicatori, nonché ad ognuno di essi viene assegnato uno specifico peso

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere, su proposta del dirigente o su iniziativa dell'amministrazione, rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al dirigente, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
			15		30%, 50%, 80%, 100%	
			15		30%, 50%, 80%, 100%	
			Totale 30			Fino al massimo di 30 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si il seguente metodo:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato quasi raggiunto ;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto pienamente;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 30, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi: *media delle % indicate nella colonna "Valore di conseguimento" = Totale % / n. obiettivi assegnati*

Quota di punteggio assegnata al raggiungimento obiettivi = $100 \text{ (media delle \%)} \times 30\% = \text{Punti}$
_____ (30,00 punti max)

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali

Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
<i>Miglioramento delle prestazioni della struttura in relazione al procedimento</i>	<i>Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni</i>	<i>Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni</i>	<i>Punti 15</i>	<i>.....</i>	<i>80%</i>	<i>80% di 15= 12 punti</i>

<i>rilascio concessioni</i>						
<i>Sviluppo delle attività dei controlli ambientali</i>	<i>Intensificazione dei controlli ambientali</i>	<i>Esecuzione di almeno 300 ispezioni per ...</i>	<i>Punti 15</i>	<i>....</i>	<i>60%</i>	<i>60% di 15= 9 punti</i>

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 21 SU 30

PARTE III

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE)

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dirigente, ai fini del risultato ottenuto dall'Organismo di valutazione.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:

- quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;
- interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta all'Organismo di Valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 20.

La valutazione delle capacità manageriali espresse si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta		2	20 40 60 80 100	
2	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati		3	20 40 60 80 100	
3	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità		3	20 40 60 80 100	
4	Autonomia		2	20 40 60 80 100	

	Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori				
5	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza		2	20 40 60 80 100	
6	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato		2	20 40 60 80 100	
7	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro		2	20 40 60 80 100	
8	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito		2	20 40 60 80 100	
9	Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale		2	20 40 60 80 100	
			20		Max 20 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi – capacità: somma dei punteggi realizzati per ogni singolo fattore di valutazione (es. innovatività pari all'80% di 2= punti 1,6; gestione delle risorse umane pari al 100% di punti 3= punti 3 etc)

I pesi di ponderazione potranno essere definiti allo stesso modo per ciascun fattore o variati di anno in anno a seconda delle esigenze dell'Ente. La definizione dei pesi dovrà essere comunicata all'inizio dell'anno a ciascun dirigente interessato alla valutazione.

PARTE IV

VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli, facilitando la costituzione delle "fasce valutative" previste, mediante:

- a. l'annullamento o il contenimento al minimo possibile di valutazioni ex aequo;
- b. rispetto delle percentuali teoriche di dipendenti ascrivibili alle varie tipologie di fasce;

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Organismo di valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità ed ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti*.
- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità e dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 5 punti*.
- La valutazione differenziata in misura adeguata dei titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità e dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti*.

L'Organismo di valutazione dovrà tenere conto anche degli esiti delle indagini sul benessere organizzativo ai fini della valutazione del dirigente.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento. La contrattazione decentrata dovrà stabilire la misura massima dell'indennità di risultato attribuibile e le modalità di erogazione in fasce o in percentuale del punteggio ottenuto. In assenza delle fasce di valutazione si opererà in funzione della percentuale.

Esempio: Punteggio finale ottenuto dal Dirigente pari a punti 96/100, verrà erogata un'indennità di risultato nella misura del 96% dell'indennità massima stabilita dalla contrattazione decentrata in rapporto all'indennità di posizione dirigenziale assegnata.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'

I dirigenti valutano la performance dei titolari di posizione organizzativa (di seguito PO) e delle alte professionalità (di seguito AP) sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- per il **65%** per i risultati raggiunti sia come performance individuale che organizzativa della struttura, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction (PARTE I)
- per il **25%** per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- per il **10%** a fronte della valutazione finale conseguita dal dirigente di riferimento (PARTE III).

PARTE I

VALUTAZIONE DEI RISULTATI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di struttura, si intende l'attribuzione agli incaricati di PO e di AP di specifici obiettivi individuali e relativi alla performance organizzativa, da parte del dirigente, per un peso complessivo pari a 55 punti, per l'andamento e degli esiti della indagine di customer satisfaction, per un peso pari a 10 punti.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al Dirigente di Settore, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
		30			
		25			
		55			Tetto massimo 55

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato quasi raggiunto;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto pienamente;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al dirigente, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

VALUTAZIONE DEGLI UTENTI (fino a 10 punti)

Nella valutazione si tiene conto dello svolgimento di indagini di customer satisfaction o di altri strumenti finalizzati allo stesso scopo, dei suoi esiti concreti e delle iniziative che sono state assunte/proposte. In fase di prima applicazione, qualora le indagini di customer satisfaction non siano state realizzate, gli obiettivi saranno valutati nella misura del 65% e non del 55%.

PARTE II

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi manifestati si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta		5	20 40 60 80 100	
2	Gestione delle risorse umane, economiche e strumentali Capacità di utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati		5	20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori		5	20 40 60 80 100	
4	Decisionalità e flessibilità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza, e di sapere adattarsi alle situazioni		5	20 40 60 80 100	
5	Tensione al risultato ed alla qualità ed attenzione agli utenti Capacità di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la qualità, con specifico riferimento alle esigenze degli utenti		5	20 40 60 80 100	
	TOTALE		25		Max 25 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 25 PUNTI

I pesi di ponderazione potranno essere definiti allo stesso modo per ciascun fattore o variati di anno in anno a seconda delle esigenze dell'Ente. La definizione dei pesi dovrà essere comunicata all'inizio dell'anno a ciascun dipendente interessato alla valutazione.

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
- 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
- 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il dirigente assegna all'inizio di ogni anno agli incaricati di PO e di AP i fattori di valutazione diversi in numero e tipologia, completandoli anche con gli indicatori e i pesi ponderali.

La media dei gradi di valutazione dei comportamenti organizzativi ottenuti verrà valutata fino al 25%.

PARTE III

VALUTAZIONE CORRELATA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO

Questa componente di valutazione deriva da quella del dirigente di riferimento (ivi compreso il Segretario Generale). Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa con riferimento ai fattori relativi alla performance organizzativa ed al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione della performance.

Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi strategici e di sviluppo individuati nel PEG, il dirigente, coadiuvato dall'Organismo di Valutazione, se rileva fatti o comportamenti del Responsabile, che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa, segnala senza indugio la circostanza al Responsabile in questione e fornisce allo stesso le indicazioni necessarie per evitare il protrarsi della situazione segnalata.

Le osservazioni del dirigente e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal dirigente e dal Responsabile che viene trasmessa all'Organismo di Valutazione ed al Segretario Generale.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si procede nel rispetto delle previsioni del CCNL vigente per il comparto delle Regioni e delle autonomie locali.

CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono assegnate ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza e nel rispetto di quanto stabilito in sede di contrattazione decentrata integrativa:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1: 1,23
- Categoria D3: 1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti quattro parti:

- a) per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)
- b) per il 30% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- c) per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento o, in mancanza, al dirigente di riferimento (PARTE III).

PARTE I

VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte "capacità" o "idoneità", ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

Categoria	Profilo	Unità Organizzativa	Obiettivo 1	Obiettivo 2
C	Istruttore amministrativo	Ufficio Contratti	Svolgere il 100% delle istruttorie per la verifica del possesso dei requisiti degli appaltatori ex art. 38 del d.lgs. 163/2006 entro il termine di 45 giorni dall'approvazione dell'aggiudicazione provvisoria	Verbalizzare il 50% delle procedure aperte e ristrette gestite dall'Ente.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al Dirigente di Settore, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			Max 60 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato quasi raggiunto;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto pienamente;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al dirigente, su proposta della posizione organizzativa/alta professionalità, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata fino al 60%

In alternativa:

Gli obiettivi assegnati alla Posizione Organizzativa/Alta professionalità verranno declinati in più azioni operative assegnate ai dipendenti. La Posizione Organizzativa/Alta professionalità assegna, subito dopo l'approvazione del Piano degli Obiettivi agli incaricati di cui sopra le azioni riferite ai propri obiettivi settoriali, diverse in numero e tipologia, eventualmente completandole con i pesi ponderali.

Il grado di raggiungimento delle azioni operative si valuta nel seguente modo:

1. fino al 30% quando le azioni operative non sono state avviate;
2. fino al 50% quando le azioni operative non sono state raggiunte;
3. fino al 80% quando le azioni operative sono state raggiunte;
4. fino al 100% quando le azioni operative sono state raggiunte e superate.

La media dei gradi di raggiungimento di tutte le azioni di ogni dipendente verrà valutata fino al 60%.

PARTE II

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Per qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all'unità organizzativa di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato. Per comportamenti professionali ed organizzativi, il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti attività e funzioni, determinate dal dirigente (responsabile di servizio) attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione lavorativa collettivi o individuali, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001 quali, esemplificativamente:

- a. ruolo rivestito nell'organizzazione:
 - i. guida di gruppi di lavoro;
 - ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
 - iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;

- b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;
- e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
- f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura		6	20 40 60 80 100	
2	Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività		6	20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze		6	20 40 60 80 100	
4	Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza		6	20 40 60 80 100	
5	Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi		6	20 40 60 80 100	
			30		MAX 30 PUNTI

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 30 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
- 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
- 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il dirigente individua, su proposta della posizione organizzativa/alta professionalità gli indicatori e i pesi ponderali di anno in anno e previo confronto con il personale dipendente. In assenza del confronto verranno utilizzati pesi di ponderazione in misura uguale per tutti i fattori di valutazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al Dirigente di Settore, su proposta della posizione organizzativa/alta professionalità, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 30% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

PARTE III

VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DI RIFERIMENTO O IN MANCANZA DEL DIRIGENTE

Questa componente di valutazione deriva da quella della posizione organizzativa/alta professionalità o in mancanza del dirigente. Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di performance organizzativa.

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA ALLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Nella attribuzione del compenso si terrà conto della categoria di inquadramento, sulla base del valore tabellare-base dello stipendio di ingresso, calcolato con la stessa metodologia prevista per l'assegnazione delle risorse destinate alla produttività dei singoli servizi. Per cui, il compenso spettante ad ogni dipendente sarà calcolato dividendo il budget del Servizio per il numero dei dipendenti equivalenti (intendendo con ciò il personale calcolato sulla base dei parametri utilizzati per l'assegnazione del budget ai singoli Settori) e moltiplicando il valore così ottenuto per il coefficiente calcolato sulla base dello stipendio di ingresso, cioè:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1: 1,23
- Categoria D3: 1,41

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA ALLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

1. IL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO E DELLE RISORSE UMANE E PER LA PRODUTTIVITA'

Ai sensi dei CCNL vigenti e sulla base delle voci in essi indicate, l'Amministrazione costituisce un fondo annuale, destinato al finanziamento degli istituti di sviluppo delle risorse umane ed, in particolare, del sistema di valutazione della performance di cui al presente Sistema.

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono attribuite ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza e nel rispetto di quanto stabilito in sede di contrattazione decentrata integrativa:

Categoria A e B1: 1
Categoria B3: 1,06
Categoria C1: 1,13
Categoria D1: 1,23
Categoria D3: 1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1.

I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

2. LA RIPARTIZIONE DEL FONDO

Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, entro la fine di febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione, provvede a costituire il fondo, di cui al punto 1 precedente.

Il fondo è ripartito, dal Servizio Sviluppo Risorse Umane, ai singoli Settori in base al numero e alle categorie delle persone al 1° gennaio dell'anno di valutazione.

3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E FORMAZIONE DELLA GRADUATORIA

Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, entro la fine febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione, comunica ai singoli Settori, l'elenco dei dipendenti che possono essere valutati.

Ricevuto l'elenco di cui al comma precedente, il responsabile attribuisce ad ogni dipendente un punteggio, che corrisponde alla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle capacità individuali e nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

Nella attribuzione del compenso si terrà conto della categoria di inquadramento, sulla base del valore tabellare-base dello stipendio di ingresso, calcolato con la stessa metodologia prevista per l'assegnazione delle risorse destinate alla produttività dei singoli settori.

Per cui, il compenso spettante ad ogni dipendente sarà calcolato dividendo il budget del Settore per il numero dei dipendenti equivalenti (intendendo con ciò il personale calcolato sulla base dei parametri utilizzati per l'assegnazione del budget ai singoli Settori) e moltiplicando il valore così ottenuto per il coefficiente calcolato sulla base dello stipendio di ingresso, cioè:

1. Categoria A e B1: 1
2. Categoria B3: 1,06
3. Categoria C1: 1,13
4. Categoria D1: 1,23
5. Categoria D3: 1,41

Fatto salvo quanto previsto dal successivo comma, il singolo importo è in ogni caso proporzionale alla presenza in servizio del dipendente nel corso dell'anno oggetto di valutazione.

Per partecipare alla liquidazione della produttività il personale deve avere in ogni caso garantito una soglia minima di presenza in servizio superiore a 360 ore lavorate.

I risparmi, che derivano dalla riduzione del singolo importo a causa della minore presenza in servizio del dipendente rispetto al limite delle 1.596 ore/anno, sono ridistribuiti all'interno dello stesso Settore di appartenenza ai singoli dipendenti in modo proporzionale alla valutazione attribuita.

VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione della performance.

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui:

- a) la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali, ancorchè definiti quale raggiungimento del risultato organizzativo nell'ambito dei risultati posti e conseguiti dalla struttura di appartenenza, (Parte I) sia inferiore a punti 36;
- b) il punteggio relativo alla valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi - capacità, alla valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa/alta professionalità di riferimento (Parte II + Parte III) sia inferiore a punti 20.

Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PEG, il dirigente, coadiuvato dal responsabile della posizione organizzativa/alta professionalità di riferimento a cui è assegnato il dipendente, che rileva fatti o comportamenti del dipendente, che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa, segnala senza indugio la circostanza al dipendente e fornisce allo stesso le indicazioni necessarie per evitare il protrarsi della situazione segnalata, con le modalità di seguito indicate.

Costituisce obbligo del dirigente, coadiuvato dal responsabile della posizione organizzativa/alta professionalità di riferimento, effettuare la segnalazione, di cui al precedente paragrafo; l'omessa segnalazione è considerata in sede di valutazione, rispettivamente, delle competenze manageriali e delle capacità.

Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dipendente, che non è stato oggetto di richiamo da parte del Responsabile diretto, ai sensi dei precedenti paragrafi.

Le osservazioni del dirigente e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal dirigente stesso e dal dipendente che dovrà essere trasmessa in copia all'Organismo di Valutazione ed al Segretario Generale.

DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ai sensi del d.lgs n. 33/2013, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Comune, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line sul sito istituzionale dell'esito generale della valutazione di cui al presente Regolamento, contenente i seguenti dati necessari dei soggetti valutati:

- a) Fascia corrispondente alla posizione in graduatoria e relativo numero di dipendenti;
- b) Importo del premio individualmente erogato per fascia.

Alla pubblicazione sul sito internet istituzionale provvede il Servizio Sviluppo Risorse Umane entro il 30 settembre dell'anno successivo al periodo della valutazione.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato), anche tenendo conto di quanto contenuto all'interno della delibera ex C.I.V.I.T. (A.N.A.C.) n. 1 del 2012 in tema di procedure di conciliazione e di quanto previsto dall'art. 410 del c.p.c.

In fase di prima applicazione ed in attesa di una puntuale regolamentazione della materia, da definirsi nel rispetto del vigente sistema delle relazioni sindacali, si procederà nel modo seguente:

Per le posizioni dirigenziali in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Segretario Generale il quale, sentito l'Organismo di Valutazione, emette la propria determinazione entro 15 giorni.

Per le posizioni organizzative in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro all'Organismo di Valutazione il quale, sentito il dirigente interessato, emette la propria determinazione entro 15 giorni.

Per il personale del comparto acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti e prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Segretario Generale e all'Organismo di Valutazione;

- b. l'incontro tra le parti, ossia tra il Segretario Generale, l'Organismo di Valutazione e il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Segretario Generale su proposta dell'Organismo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance.

ENTRATA IN VIGORE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal ciclo valutativo previsto per l'anno 2014.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 40 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 10 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 10 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 10 punti

RISPETTO DEI VINCOLI DETTATI DAL LEGISLATORE E CHE DEVONO ESSERE ACCERTATI DAL NUCLEO (obblighi L. n. 190/2012, dlgs n.33/2013, sistema dei controlli etc): fino a 10 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 30 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			30			Fino al massimo di 30 punti

3) LE CAPACITA' MANAGERIALI (fino a 20 punti)

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta		2	20 40 60 80 100	
2	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati		3	20 40 60 80 100	
3	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità		3	20 40 60 80 100	
4	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori		2	20 40 60 80 100	
5	Decisionalità		2	20 40 60 80 100	

	Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza				
6	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato		2	20 40 60 80 100	
7	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro		2	20 40 60 80 100	
8	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito		2	20 40 60 80 100	
9	Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale		2	20 40 60 80 100	
			20		Max 20 punti

4) LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (fino a 10 punti)

PUNTEGGIO FINALE

La somma di tutte le valutazioni realizzate per i quattro fattori determina l'attribuzione del punteggio complessivo.

Responsabile	PARTE I	PARTE II	PARTE III	PARTE IV	Punteggio complessivo (I+II+III+IV)
	Valutazione della performance Organizzativa di Ente e di Settore	Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi	Valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi - capacità	Valutazione finale assegnata alla capacità di valutazione del collaboratori	
Punteggi max	punti 40	punti 30	punti 20	punti 10	punti 100
Punteggi attribuiti					

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione ai Dirigenti della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

Organismo di Valutazione della Performance

Data di compilazione _____ Firme _____

Osservazioni del Dirigente/Responsabile

Data _____ Firma del Dirigente/Responsabile _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ED ALTA PROFESSIONALITA'

- per il **65%** per i risultati raggiunti sia come performance individuale che organizzativa della struttura, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction (PARTE I)
- per il **25%** per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- per il **10%** a fronte della valutazione finale conseguita dal dirigente di riferimento (PARTE III).

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI – RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		55			MAX 55 PUNTI

VALUTAZIONE DEGLI UTENTI: (fino a 10 punti)

TOTALE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE E DELLA STRUTTURA: (fino a 65 punti)

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta		5	20 40 60 80 100	
2	Gestione delle risorse umane, economiche e strumentali Capacità di utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati		5	20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori		5	20 40 60 80 100	
4	Decisionalità e flessibilità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza, e di sapere adattarsi alle situazioni		5	20 40 60 80 100	
5	Tensione al risultato ed		5	20 40 60 80 100	

	alla qualità ed attenzione agli utenti Capacità di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la qualità, con specifico riferimento alle esigenze degli utenti				
			25		MAX 25 PUNTI

3) VALUTAZIONE CORRELATA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO (fino ad un massimo di 10 punti)

La somma di tutte le quattro parti determina l'attribuzione del punteggio complessivo.

Responsabile	PARTE I	PARTE II	PARTE IV (a cura dell'Organismo di valutazione)	
	Valutazione dei risultati raggiunti sia come performance individuale che organizzativa anche tenendo conto dell'esito di indagini di custode satisfaction	Valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi - capacità	Valutazione finale assegnata al Dirigente di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi, sia individuale che organizzativi	Punteggio complessivo (I+II+III)
Punteggi max	punti 65	punti 25	punti 10	punti 100
Punteggi attribuiti				

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

Osservazioni del Responsabile di P.O. o A.P. :

GIUDIZIO DI SINTESI DEL VALUTATORE

Data _____

Firma del valutato _____

Firma del Dirigente: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			MAX 60

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura		6	20 40 60 80 100	
2	Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività		6	20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze		6	20 40 60 80 100	
4	Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza		6	20 40 60 80 100	
5	Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi		6	20 40 60 80 100	
			30		MAX 30 PUNTI

3) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DI RIFERIMENTO O IN MANCANZA AL DIRIGENTE

fino a 10 punti

PUNTEGGIO FINALE

La somma di tutte le quattro parti determina l'attribuzione del punteggio complessivo.

Dipendente	PARTE I	PARTE II	PARTE III	
	Valutazione complessiva del raggiungimento	Valutazione complessiva dei comportamenti	Valutazione finale assegnata alla posizione	Punteggio complessivo (I+II+III)

	dei risultati	organizzativi - capacità	organizzativa/alta professionalità di riferimento	
Punteggi max	punti 60	punti 30	punti 10	punti 100
Punteggi assegnati				

Osservazioni del dipendente :

GIUDIZIO DI SINTESI DEL VALUTATORE

Data _____

Firma del valutato _____

Firma del Dirigente: _____