

Nuovi sistemi di valutazione della performance del personale

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INDICE

- 1. I PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE**
- 2. LE FINALITA' DEL PROCESSO VALUTATIVO**
- 3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI**
 - 3.1 LA PERFORMANCE DI ENTE**
 - 3.1.A LE CARATTERISTICHE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE**
 - 3.1.B L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE**
 - 3.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI**
 - 3.2.A L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**
 - 3.2.B LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**
 - 3.2.C LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**
 - 3.2.D LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI PROCESSI**
 - 3.2.E IL COINVOLGIMENTO DI TUTTO IL PERSONALE DA PARTE DEL DIRIGENTE**
 - 3.2.F LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEL DIRIGENTE**
- 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'**
 - 4.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**
 - 4.2 LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**
 - 4.3 LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**
 - 4.4 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI PROCESSI**
 - 4.5 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'**
- 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE**
 - 5.1 LA DEFINIZIONE DELL'AMMONTARE DEL PREMIO TEORICO MASSIMO SPETTANTE AI DIPENDENTI**
 - 5.2 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**
 - 5.3 LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**
 - 5.4 LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI PROCESSI**
 - 5.5 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE**
 - 5.6 CORRELAZIONE TRA COMPENSI PER PRODUTTIVITA' GENERALE E COMPENSI PER LEGGI SPECIALI**
 - 5.7 RISPARMI**
 - 5.8 DIPENDENTI CON PARTICOLARI TIPOLOGIE DI RAPPORTO DI LAVORO**
 - 5.9 FASE DI PRIMA APPLICAZIONE**

1. I PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della performance è coerente con il quadro normativo di riferimento.

Esso è finalizzato a premiare il merito e a differenziare le valutazioni in funzione dei risultati raggiunti, pur tuttavia senza creare fratture troppo profonde e disequilibri dannosi per la gestione.

E' caratterizzato da una forte connessione con gli strumenti di programmazione. Un ruolo fondamentale verrà attribuito al controllo di gestione per l'attività di auditing e certificazione dei risultati raggiunti. Sono rilevanti, ai fini della valutazione della performance individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione

In linea con quanto previsto dal Decreto Legislativo 150, Articolo 7, la valutazione della performance dell'Ente si articola in due processi: la valutazione dei risultati generali dell'Ente (*performance organizzativa*), che si riferisce ad alcuni risultati frutto dell'azione collegiale della struttura, e la valutazione dei risultati individuali dei Dirigenti, degli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e del personale di struttura (*performance individuale*), che si riferisce invece al contributo che singolarmente viene erogato. Si tratta di due processi distinti, tuttavia legati da un intento comune e dalle medesime logiche.

2. LE FINALITA' DEL PROCESSO VALUTATIVO

Le finalità del processo valutativo sono molteplici, con ricadute non solo sulla premialità ma su tutta la gestione e la qualità dei processi:

- l'individuazione del grado di raggiungimento dei risultati raggiunti dall'Ente e dalla sua struttura è l'occasione per ripensare ai servizi erogati e per individuare azioni di miglioramento organizzativo;
- il processo valutativo costituisce per i Dirigenti, le Posizioni Organizzative/Alte Professionalità e per tutta la struttura l'occasione per migliorare le proprie capacità e le proprie competenze e per migliorare l'intero processo di programmazione e controllo;
- il processo di valutazione dei risultati migliora la trasparenza all'interno dell'Ente e tra l'Ente e il territorio;
- la valutazione dei risultati evidenzia l'apporto individuale dato e rende possibile ed esplicito il collegamento con il sistema premiante;
- l'individuazione dei punti critici a livello di competenze professionali e di comportamento organizzativo di tutti i dipendenti evidenzia i bisogni formativi e favorisce la pianificazione di interventi gestionali di supporto;
- la definizione e la esplicitazione delle caratteristiche e dei requisiti assunti come fattori di valutazione conferiscono visibilità e legittimità ai valori ed ai criteri di base del modello organizzativo di riferimento.

3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

La presente sezione fa riferimento specificatamente alla valutazione dei Dirigenti.

3.1 LA PERFORMANCE DI ENTE

3.1.A LE CARATTERISTICHE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE

La valutazione dei risultati generali dell'Ente (*Performance organizzativa*) ha impatto sulla valutazione di tutti i dirigenti, nella stessa misura, a prescindere dall'apporto individuale dato: tale meccanismo favorisce il senso di squadra nel gruppo dirigente e contribuisce a generare trasversalità tra i settori.

La valutazione della Performance organizzativa si base su alcuni obiettivi generali definiti in fase di programmazione e indicati nel Piano della Performance. Come per tutto il sistema degli obiettivi, essi devono essere corredati da indicatori e target. La valutazione, espressa dal NUCLEO DI VALUTAZIONE, produce un grado di raggiungimento espresso in percentuale.

Essa ha impatto sul fondo destinato alla premialità dei Dirigenti, con queste modalità:

Grado di raggiungimento 91-100%: 100% del fondo
Grado raggiungimento 81-90%: taglio del 10% del fondo
Grado raggiungimento 61-80: taglio del 20% del fondo
Grado di raggiungimento inferiore al 60%: taglio del 50% del fondo

3.1.B L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE

La valutazione dei risultati generali dell'Ente è data dalla media della valutazione degli elementi che saranno scelti annualmente, su indicazione del Sindaco, tra quelli che seguono:

- ✓ **Stato di salute economico-finanziaria dell'Ente:** autonomia finanziaria, autonomia impositiva, incidenza spese correnti, incidenza personale, indebitamento, valore del patrimonio, gestione dei residui
- ✓ **Stato di salute organizzativa:** grado di benessere organizzativo, rapporto formazione/dipendenti, investimento in formazione, tasso di assenteismo, dotazione informatica, valore degli strumenti informativi, rispetto del termine per l'approvazione del bilancio ecc.
- ✓ **Relazioni con gli Stakeholder (= portatori di interessi) del territorio:** n° carte di servizi, Customer satisfaction attive, iniziative di partecipazione, sponsorizzazioni, protocolli di intesa, appartenenza a "Reti territoriali", ecc.

In sede di programmazione, è cura del NUCLEO DI VALUTAZIONE declinare gli obiettivi specifici e gli indicatori, sulla base degli indirizzi del Sindaco. In fase di rendicontazione, il NUCLEO DI VALUTAZIONE valuterà il grado di raggiungimento, che sarà evidenziato anche nella Relazione sulla Performance.

3.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

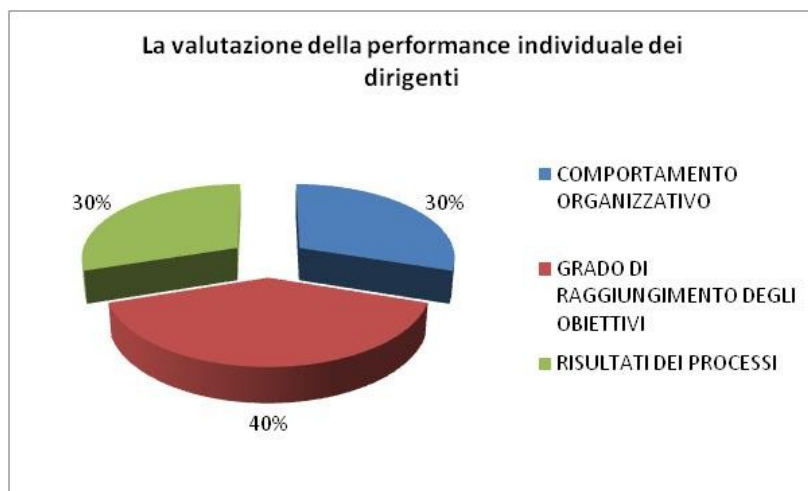
3.2.A L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- la valutazione del **COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO**, ovvero delle competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, "agite" e misurabili nell'arco dell'anno,
- la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati, esplicitati in fase di programmazione, che hanno una formulazione "progettuale" (ad esempio, l'attivazione dello Sportello Polifunzionale entro il ...)
- la valutazione dei risultati dei **PROCESSI** dell'Ente, di cui il Dirigente è titolare, che rappresentano la "produzione" costante dell'Ente (ad esempio l'erogazione dei certificati di residenza).

La valutazione del **COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO**, la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**, la valutazione dei **RISULTATI DEI PROCESSI** concorrono alla valutazione individuale dei Dirigenti in misura differente: Il 30% della valutazione deriva infatti dal comportamento organizzativo, il 40% dal raggiungimento dei risultati della programmazione e il 30% è legato ai risultati dei processi.

Fig. 1 Gli elementi della Valutazione dei Dirigenti



Su questa base, il processo di misurazione si esprime in "punti" attribuiti a diversi fattori, che consentono alla fine del processo di misurazione e valutazione di definire la premialità.

3.2.B LA VALUTAZIONE DEL COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO

Il primo elemento che concorre alla valutazione della performance dei dirigenti è la valutazione del comportamento organizzativo agito. L'iter relativo alla valutazione del comportamento organizzativo si svolge attraverso 3 momenti:



I fattori considerati per la valutazione del comportamento agito (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati da un vasto **repertorio** contenuto e descritto nel **REPERTORIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**, articolato in questi item (= *capacità*):

Pensiero sistemico
Supporto alla elaborazione delle strategie e loro traduzione
Orientamento all'utenza esterna
Orientamento ai risultati
Capacità di fare squadra e leadership
Negoziare e gestione dei conflitti
Propensione al cambiamento e innovazione
Autonomia
Capacità decisionale
Capacità di presidiare i processi
Flessibilità
Valorizzazione delle risorse umane
Sensibilità economica
Capacità di relazione

Dal repertorio viene selezionato, per ciascun Dirigente, **un numero ristretto di competenze/comportamenti organizzativi** sui quali si fonda la valutazione. La selezione è effettuata dal NUCLEO DI VALUTAZIONE in fase di programmazione, sentito l'organo politico e attraverso un percorso di confronto con ogni singolo Dirigente. La selezione dei comportamenti organizzativi si ispira ai seguenti **criteri**: significatività di un comportamento organizzativo rispetto alla posizione ricoperta, rilevanza di alcuni comportamenti in funzione di particolari progetti assegnati, individuazione di aree di miglioramento della performance individuale. La selezione personalizzata di items consente di identificare in modo mirato le aree su cui puntare l'attenzione, consentendo anche di modificare di anno in anno le competenze da monitorare in funzione delle esigenze organizzative e professionali.

L'attribuzione del punteggio in merito al comportamento agito segue la seguente logica:

- a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni items selezionato in fase di programmazione viene assegnata una valutazione compresa da 1 a 5;
- la valutazione complessiva del comportamento del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile ("se tutti i comportamenti agiti avessero ottenuto 5) e la valutazione effettiva (vedi Scheda Comportamento Organizzativo, Foglio 1)

La scala utilizzata da 1 a 5 corrisponde a quattro livelli di adeguatezza:

1 : Livello inadeguato

2: livello adeguato

3: livello medio

4: livello buono

5: livello eccellente

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni Dirigente sono **30**; i punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi Esempio che segue).

Fig. 2 Esempio di assegnazione dei punti Comportamento Organizzativo

REPERTORIO COMPETENZE MANAGERIALE E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	SCELTA (SI/NO)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA (da 1 a 5)
1. Pensiero sistemico			
2. Supporto alla elaborazione delle strategie e loro traduzione			
3. Orientamento all'utenza esterna	si	5	4
4. Orientamento ai risultati			
5. Capacità di fare squadra e leadership			
6. Negoziazione e gestione dei conflitti	si	5	4,5
7. Propensione al cambiamento e innovazione			
8. Autonomia			
9. Capacità decisionale	si	5	3
10. Capacità di presidiare i processi			
11. Flessibilità	si	5	4
12. Valorizzazione delle risorse umane	si	5	4
13. Sensibilità economica			
14. Capacità di relazione			
TOTALE		25	19,5

78%

VALUTAZIONE OTTENUTA (%)	78%
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	30
PUNTEGGIO OTTENUTO	23,4

La valutazione del comportamento organizzativo agito dai Dirigenti è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso nel corso dell'anno. Il Sindaco, in riferimento all'anno cui si riferisce la valutazione, può fornire indirizzi e indicazioni. Il NUCLEO DI VALUTAZIONE ha la responsabilità primaria di effettuare la valutazione, eventualmente riservandosi la possibilità di interlocuzione con soggetti (Dirigenti, Segretario Generale, utenti, organi di controllo, organo dei revisori dei conti ecc.) che possono fornire elementi utili alla valutazione. La valutazione viene effettuata in riferimento agli item concordati all'inizio dell'anno.

3.2.C LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

L'approvazione del Piano della Performance definisce gli obiettivi di ciascun dirigente: **le Schede Obiettivo** costituiscono il riferimento della valutazione individuale. E' cura del NUCLEO DI VALUTAZIONE valutare l'opportunità di comprendere tutti gli obiettivi del Piano della Performance oppure di selezionarne una parte. E' possibile considerare anche obiettivi pluriennali: in questo caso ai fini della valutazione è opportuno individuare step annuali.

L'iter relativo alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si svolge attraverso 3 momenti:



Per quanto riguarda la pesatura degli obiettivi, essa è definita dal NUCLEO DI VALUTAZIONE, sulla base degli indirizzi del Sindaco, attraverso apposita modulistica (**Scheda Pesatura Obiettivi**) e parte integrante del Piano della Performance. La pesatura consente, nelle fasi di valutazione e erogazione dei premi, di valorizzare gli obiettivi più complessi e sfidanti, che hanno maggiormente impegnato Dirigenti e struttura. Il peso viene dato in base a 8 item:

- Rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del territorio e dell'utenza**
- Rilevanza e coerenza rispetto alla *mission* istituzionale e alle linee guida**
- Capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati**
- Grado di innovatività rispetto a prassi esistenti**
- Grado di partecipazione previsto di altri soggetti del territorio**
- Concretezza**
- Misurabilità**
- Trasferibilità**

Attraverso la pesatura, ogni obiettivo ottiene un punteggio compreso **tra 8 e 24 punti**.

Per quanto riguarda il secondo step, il riferimento per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono **gli indicatori e i target** definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione. Lo strumento di riferimento è la **Scheda Raggiungimento Obiettivi**, compresa all'interno della **Relazione sulla Performance**.

La valutazione degli obiettivi assegnati al Dirigente avviene sulla base delle informazioni desunte dalle verifiche sullo stato di raggiungimento degli obiettivi nonché da eventuali evidenze prodotte dal controllo di gestione. Nel processo valutativo devono emergere **le cause degli scostamenti** (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo) nonché le azioni correttive messe in campo, per consentire al NUCLEO DI VALUTAZIONE di esprimere in modo compiuto la propria valutazione.

I Dirigenti raccolgono gli elementi informativi utili alla valutazione e formulano le proposte del grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, avvalendosi in questa fase anche del contributo dei collaboratori. Il NUCLEO DI VALUTAZIONE recepisce tali proposte, effettua colloqui di valutazioni con i Dirigenti e verifica l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione avviene sia in fase intermedia che alla fine dell'anno. La **valutazione intermedia** è la sede in cui viene effettuata una prima verifica dello stato di avanzamento ed una ricognizione di

possibili problemi, permettendo all'Ente di formalizzare eventuali rettifiche o rimodulazioni degli obiettivi (cancellazione, integrazioni, cambiamento di indicatori/target, ecc.). La **valutazione finale** del raggiungimento degli obiettivi è parte della proposta della valutazione individuale dei Dirigenti che il NUCLEO DI VALUTAZIONE presenta al Sindaco.

Nel caso in cui al dirigente in corso d'anno venga assegnata diversa posizione, sarà cura del dirigente stesso predisporre una sintetica relazione, indirizzata al Nucleo di Valutazione, che rappresenti lo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato. Sulla base di questa relazione sarà cura del Nucleo di Valutazione valutare la performance individuale dei dirigenti coinvolti sugli stessi obiettivi.

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

- a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Raggiungimento Obiettivi)
- la valutazione ottenuta è data dal peso attribuito all'obiettivo moltiplicato il grado di raggiungimento
- la valutazione complessiva degli obiettivi del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile ("se tutti gli obiettivi avessero raggiunto il 100% dei risultati") e la valutazione effettiva.

I punti assegnabili per il grado di raggiungimento degli obiettivi ad ogni Dirigente sono **40**. I punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi Esempio che segue).

Fig. 3 Esempio di assegnazione dei punti Grado di Raggiungimento Obiettivi

esempio	TITOLO OBIETTIVO	PESO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA
		redisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	100%	24
	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE: predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio xxx	16	80%	16	12,8
	MIGRAZIONE PROCEDURE DELLA RAGIONERIA SU PIATTAFORMA WEB: Attivazione CF4OFF presso gli Uffici.	22	70%	22	15,4
	REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.	22	100%	22	22
	xxxx	8	90%	8	7,2
	xxxx	16	100%	16	16
				108	97,4
					90,2%
	VALUTAZIONE OTTENUTA (%)		90,2%		
	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE		40		
	PUNTEGGIO OTTENUTO		36,07		

La **Scheda Raggiungimento Obiettivi** firmata dal NUCLEO DI VALUTAZIONE contiene le informazioni relative al grado e alla valutazione degli obiettivi, sia singolarmente che complessivamente, nonché l'esito dei colloqui di valutazione effettuati.

3.2.D LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI PROCESSI

L'iter relativo alla valutazione dei risultati dei processi si svolge attraverso 3 momenti:



La valutazione dei risultati dei principali processi dell'Ente presuppone due fasi:

- ✓ in primo luogo, una chiara assegnazione dei processi ai ruoli della dirigenza,
- ✓ in secondo luogo, l'individuazione e la mappatura processi, aggiornata nel tempo.

Per quanto riguarda il secondo step, il riferimento per misurare e valutare i risultati dei processi sono **gli indicatori e i target** definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione. Lo strumento di riferimento è la **Scheda Processi**, compresa all'interno della **Relazione sulla Performance**.

La valutazione avviene a cura del **NUCLEO DI VALUTAZIONE** che provvede a raccogliere informazioni e a verificare l'allineamento tra risultati e valori attesi espressi in fase di programmazione. Per la formulazione della valutazione il NUCLEO DI VALUTAZIONE effettua anche verifiche del trend degli anni precedenti (almeno 3).

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni Dirigente sono **30**; i punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione media ottenuta rispetto ai processi a lui assegnati (*vedi Esempio che segue*).

Fig. 4 Esempio di assegnazione dei punti Risultati dei Processi

PROCESSI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)
Esercizio di gestione	100%
Erogazione pasti mensa	75%
Gestione delle sale comunali	90%
xxxx	100%
media	91,25
VALUTAZIONE OTTENUTA (%)	91,25
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	30
PUNTEGGIO OTTENUTO	27,37

La **Scheda Processi** firmata dal NUCLEO DI VALUTAZIONE contiene le informazioni relative ai risultati conseguiti da ciascun Dirigente.

3.2.E IL COINVOLGIMENTO DI TUTTO IL PERSONALE DA PARTE DEL DIRIGENTE

Sin dalla fase di individuazione dei risultati attesi riferiti sia agli obiettivi che ai processi i dirigenti sono tenuti a coinvolgere tutto il personale assegnato, in modo che gli stessi siano non solo conosciuti ma anche condivisi con i dipendenti, i quali poi saranno chiamati a concorrere, con il loro contributo ed il loro impegno, alla loro realizzazione.

Di tutto il sistema di valutazione del personale nonché degli obiettivi da raggiungere e dei processi in carico agli uffici viene assicurata completa informazione da parte dei dirigenti a tutto il personale, mediante apposite riunioni e comunicazioni scritte, entro 30 giorni dalla approvazione del Piano della performance.

Anche durante tutto l'anno la fase di monitoraggio dei risultati attesi trova appositi e strutturati momenti di confronto tra dirigenti e personale tutto mediante gli strumenti sopra citati.

Lo stesso dicasi per la fase finale di valutazione dei risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi/processi, attraverso momenti di confronto che avverranno prima di iniziare detta valutazione finale.

3.2.F LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEL DIRIGENTE

Il processo valutativo si chiude attraverso gli ultimi due step:



La valutazione complessiva della performance individuale dei Dirigenti viene fatta sommando i punti ottenuti in base al **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO**, al **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati, ai risultati dei **PROCESSI** di competenza.

L'intera fase di valutazione finale, sia per la parte di raggiungimento degli obiettivi e processi, che per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti, viene conclusa entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Prima della formalizzazione del processo valutativo, è cura del NUCLEO DI VALUTAZIONE comunicare ai Dirigenti la valutazione individuale, attraverso **colloqui individuali**. Il Nucleo di Valutazione, a seguito dei colloqui con i Dirigenti, predispone per ciascun Dirigente la **Scheda di Valutazione Individuale** complessiva, tenendo conto di eventuali osservazioni che possono essere trasmesse entro 5 giorni dal colloquio dei Dirigenti, e presenta la propria valutazione al Sindaco, per l'approvazione.

Fig. 5 Esempio di VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE	
ANNO VALUTAZIONE	2013
SOGGETTO VALUTATO	Mario Rossi
RIPARTIZIONE	xxx
POSIZIONE	xxxxxxx
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	23,4
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	36,07
RISULTATI PROCESSI	27,37
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	86,84

La Scheda, oltre alla sintetica valutazione dei risultati del Dirigente, contiene anche indicazioni gestionali utili a rafforzare i punti di debolezza e a valorizzare i punti di forza di ciascun Dirigente. L'assegnazione del premio avviene distribuendo il fondo in modo proporzionale ai punti ottenuti e indicati nella Scheda, secondo quanto segue:

Punteggio totale 91-100%: 100% del premio
Punteggio totale 51-90%: premio in proporzione ai punti
Punteggio totale fino 50%: nessun premio

Nel caso di Dirigenti che percepiscono anche compensi per leggi speciali, tenuto conto che si indicherà con:

A = l'indennità di risultato commisurata al punteggio

B = il compenso per leggi speciali

C = una franchigia convenuta nell'importo di euro 3.000

D = la misura di A comunque garantita che corrisponde alla indennità commisurata al punteggio fino all'importo massimo di euro 2.500

si applicheranno i seguenti criteri:

- se B è inferiore a C, si attribuirà A;
- se la differenza tra B e C è inferiore ad A, si attribuirà A meno la differenza tra B e C;
- se la differenza tra B e C è superiore ad A, si attribuirà D.

Eventuali residui che derivano dal presente calcolo vengono ridistribuiti tra tutti i Dirigenti in misura direttamente proporzionale al punteggio complessivo assegnato.

Gli eventuali risparmi derivanti dalla quantificazione dei premi effettivamente spettanti ai dirigenti rispetto all'ammontare del fondo vengono destinati, nel medesimo anno, alla erogazione della retribuzione di risultato di quei dirigenti che hanno portato avanti obiettivi (nel limite massimo di n. 3 contenuti nel Piano della performance) ritenuti di particolare valenza per l'Amministrazione, scelti dal Sindaco. Ciò sempre che tali obiettivi siano stati effettivamente raggiunti con una percentuale non inferiore al 90% e che il dirigente abbia ottenuto una valutazione complessiva individuale non inferiore al 90%. Qualora tali condizioni non si verificano, i risparmi costituiscono economie nell'anno di riferimento.

La premialità verrà erogata in proporzione al numero dei mesi in effettivo servizio.

Si tiene inoltre conto di quanto stabilito al riguardo dalla vigente disciplina in ordine alla valutazione delle funzioni dirigenziali ai fini della retribuzione di posizione nel caso in cui nel corso dell'anno di riferimento una funzione dirigenziale non sia coperta e sia conferito un incarico ad interim ad altro Dirigente.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI TITOLARI DI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'

La presente sezione fa riferimento specificatamente alla valutazione dei dipendenti titolari di incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, valutazione che risulta coerente e connessa a quella riferita alla dirigenza, se pur con alcune specificità.

4.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In analogia a quanto previsto nel sistema di valutazione dei Dirigenti, la valutazione della performance individuale degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- a. la valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO**, ovvero delle competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, "agite" e misurabili nell'arco dell'anno,
- b. la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati, esplicitati in fase di programmazione, che hanno una formulazione "progettuale" (ad esempio, l'attivazione dello Sportello Polifunzionale entro il ...)
- c. la valutazione dei risultati dei **PROCESSI** dell'Ente, di cui l'incaricato è titolare, che rappresentano la "produzione" costante dell'Ente (ad esempio l'erogazione dei certificati di residenza).

La valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO**, la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**, la valutazione dei **RISULTATI DEI PROCESSI** concorrono alla valutazione individuale degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità in misura differente: Il 30% della valutazione deriva infatti dal comportamento organizzativo, il 40% dal raggiungimento dei risultati della programmazione e il 30% è legato ai risultati dei processi.

Fig. 1 Gli elementi della Valutazione degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità

Su questa base, il processo di misurazione si esprime in "punti" attribuiti a diversi fattori, che consentono alla fine del processo di misurazione e valutazione di definire la premialità.

4.2 LA VALUTAZIONE DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Il primo elemento che concorre alla valutazione della performance degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità è la valutazione del comportamento organizzativo agito. L'iter relativo alla valutazione del comportamento organizzativo si svolge attraverso 3 momenti:



I fattori considerati per la valutazione del comportamento agito (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati da un vasto **repertorio** contenuto e descritto nel **REPERTORIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**, articolato in questi item:

Pensiero sistemico

Supporto alla elaborazione delle strategie e loro traduzione

Orientamento all'utenza esterna

Orientamento ai risultati

- Capacità di fare squadra e leadership
- Negoziare e gestione dei conflitti
- Propensione al cambiamento e innovazione
- Autonomia
- Capacità decisionale
- Capacità di presidiare i processi
- Flessibilità
- Valorizzazione delle risorse umane
- Sensibilità economica
- Capacità di relazione

Dal repertorio viene selezionato, per ciascun soggetto, **un numero ristretto di competenze/comportamenti organizzativi** sui quali si fonda la valutazione. La selezione è effettuata da ogni singolo DIRIGENTE DI RIFERIMENTO in fase di programmazione, sentito l'organo politico nonché il Nucleo di Valutazione e attraverso un percorso di confronto con ogni singolo incaricato. La selezione dei comportamenti organizzativi si ispira ai seguenti **criteri**: significatività di un comportamento organizzativo rispetto alla posizione ricoperta, rilevanza di alcuni comportamenti in funzione di particolari progetti assegnati, individuazione di aree di miglioramento della performance individuale. La selezione personalizzata di item consente di identificare in modo mirato le aree su cui puntare l'attenzione, consentendo anche di modificare di anno in anno le competenze da monitorare in funzione delle esigenze organizzative e professionali.

L'attribuzione del punteggio in merito al comportamento agito segue la seguente logica:

- a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni item selezionato in fase di programmazione viene assegnata una valutazione compresa da 1 a 5;
- la valutazione complessiva del comportamento del soggetto è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile ("se tutti i comportamenti agiti avessero ottenuto 5") e la valutazione effettiva (vedi Scheda Comportamento Organizzativo, Foglio 1)

La scala utilizzata da 1 a 5 corrisponde a quattro livelli di adeguatezza:

1 :livello inadeguato
2: livello adeguato
3: livello medio
4: livello buono
5: livello eccellente

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni incaricato sono **30**; i punti effettivamente assegnati ad ogni incaricato sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi Esempio che segue).

Fig. 2 Esempio di assegnazione dei punti Comportamento Organizzativo

REPERTORIO COMPETENZE MANAGERIALE E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	SCELTA (SI/NO)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA (da 1 a 5)
1. Pensiero sistemico			
2. Supporto alla elaborazione delle strategie e loro traduzione			

3. Orientamento all'utenza esterna	si	5	4	
4. Orientamento ai risultati				
5. Capacità di fare squadra e leadership				
6. Negoziazione e gestione dei conflitti	si	5	4,5	
7. Propensione al cambiamento e innovazione				
8. Autonomia				
9. Capacità decisionale	si	5	3	
10. Capacità di presidiare i processi				
11. Flessibilità	si	5	4	
12. Valorizzazione delle risorse umane	si	5	4	
13. Sensibilità economica				
14. Capacità di relazione				
TOTALE		25	19,5	78%

VALUTAZIONE OTTENUTA (%)	78%
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	30
PUNTEGGIO OTTENUTO	23,4

La valutazione del comportamento organizzativo agito dai dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso nel corso dell'anno. Il Sindaco, in riferimento all'anno cui si riferisce la valutazione, può fornire indirizzi e indicazioni. Il Dirigente di riferimento ha la responsabilità di effettuare la valutazione, con riferimento agli item concordati all'inizio dell'anno.

4.3 LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

L'approvazione del Piano della Performance, definendo gli obiettivi di ciascun Dirigente, declina conseguentemente anche gli obiettivi di ciascun dipendente titolare di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità. A tal fine si rimanda integralmente alla metodologia prevista per la valutazione dei Dirigenti.

Per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati si fa riferimento alle risultanze del Nucleo di Valutazione.

Anche in questo caso, come per i Dirigenti, i punti assegnabili per il grado di raggiungimento degli obiettivi ad ogni valutato sono **40**. I punti effettivamente assegnati ad ogni soggetto sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (*vedi Esempio che segue*).

Fig. 3 Esempio di assegnazione dei punti Grado di Raggiungimento Obiettivi

esempio	TITOLO OBIETTIVO	PESO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA
		redisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	100%	24
	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE: predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio xxx	16	80%	16	12,8
	MIGRAZIONE PROCEDURE DELLA RAGIONERIA SU PIATTAFORMA WEB: Attivazione CF4OFF presso gli Uffici.	22	70%	22	15,4
	REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.	22	100%	22	22
	xxxx	8	90%	8	7,2
	xxxx	16	100%	16	16
				108	97,4
					90,2%
	VALUTAZIONE OTTENUTA (%)		90,2%		
	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE		40		
	PUNTEGGIO OTTENUTO		36,07		

La **Scheda Raggiungimento Obiettivi** contiene le informazioni relative al grado e alla valutazione degli obiettivi, sia singolarmente che complessivamente, nonché l'esito dei colloqui di valutazione effettuati.

4.4 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI PROCESSI

L'iter relativo alla valutazione dei risultati dei processi si svolge attraverso le medesime modalità previste nel sistema di valutazione dei Dirigenti, cui si rimanda integralmente.

Anche in questo caso per la valutazione del grado di raggiungimento dei processi si fa riferimento alle risultanze del Nucleo di Valutazione.

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni valutato sono **30**; i punti effettivamente assegnati ad ognuno sono proporzionali alla valutazione media ottenuta rispetto ai processi a lui assegnati (*vedi Esempio che segue*).

Fig. 4 Esempio di assegnazione dei punti Risultati dei Processi

PROCESSI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)
Esercizio di competenza	100%
Erogazione pasti mensa	75%
Gestione delle sale comunali	90%
xxxx	100%
media	91,25
VALUTAZIONE OTTENUTA (%)	91,25
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	30
PUNTEGGIO OTTENUTO	27,37

La **Scheda Processi** firmata dal NUCLEO DI VALUTAZIONE contiene le informazioni relative ai risultati conseguiti da ciascun incaricato di Posizione Organizzativa e Alta professionalità.

4.5 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'

Il processo valutativo si chiude attraverso gli ultimi due 2 step:



La valutazione complessiva della performance individuale viene fatta sommando i punti ottenuti in base al **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**, al **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati, ai risultati dei **PROCESSI** di competenza.

L'intera fase di valutazione finale, sia per la parte di raggiungimento degli obiettivi e processi, che per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti, viene conclusa entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Prima della formalizzazione del processo valutativo, è cura del Dirigente comunicare ai propri titolari di incarichi di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità la valutazione individuale, attraverso **colloqui individuali**. Il Dirigente, a seguito dei colloqui, predispone per ciascuno la **Scheda di Valutazione Individuale** complessiva, tenendo conto di eventuali osservazioni che possono essere trasmesse entro 5 giorni dal colloquio stesso. Al termine di tale confronto la valutazione diverrà definitiva.

Fig. 5 Esempio di VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE	
ANNO VALUTAZIONE	2013
SOGGETTO VALUTATO	Mario Rossi
RIPARTIZIONE	xxx
POSIZIONE	xxxxxxx
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	23,4
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	36,07
RISULTATI PROCESSI	27,37
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	86,84

La Scheda, oltre alla sintetica valutazione dei risultati del valutato, contiene anche indicazioni gestionali utili a rafforzare i punti di debolezza e a valorizzare i punti di forza di ciascun incaricato di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità.

Dato l'ammontare teorico di indennità di risultato spettante ad ogni incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità come fissata dall'art. 82 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi rispetto all'incarico assegnato, l'assegnazione del premio avviene in misura proporzionale ai punti ottenuti e indicati nella Scheda, secondo fasce così determinate:

Punteggio totale 91-100%: 100% del premio
Punteggio totale 51-90%: premio in proporzione ai punti
Punteggio totale fino 50%: nessun premio

Gli eventuali risparmi derivanti a questo punto dalla quantificazione dei premi effettivamente spettanti rispetto all'ammontare teorico della indennità di risultato ritornano, come previsto dalle vigenti disposizioni contrattuali, nella disponibilità generale del Fondo per il salario accessorio del personale dell'anno di riferimento, per essere destinati alle altre finalità.

La premialità verrà erogata in proporzione al numero dei mesi di effettivo incarico.

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

La presente sezione fa riferimento specificatamente alla valutazione del personale.

5.1. LA DEFINIZIONE DELL'AMMONTARE DEL PREMIO TEORICO MASSIMO SPETTANTE AI DIPENDENTI

Il premio teorico massimo spettante ai dipendenti è calcolato in funzione della categoria di inquadramento di ogni dipendente. Per la sua determinazione le risorse destinate annualmente e complessivamente allo strumento della produttività generale vengono suddivise in funzione del numero dei dipendenti appartenenti ad ogni singola categoria (A, B, C e D) e del parametro retributivo medio riferito ad ogni categoria di inquadramento, come definito dal CCNL.

5.2 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale del personale è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- a. la valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO** "agito" e misurabile nell'arco dell'anno,
- b. la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**, che hanno una formulazione "progettuale", cui il personale è stato assegnato in fase di programmazione (ad esempio, l'attivazione dello sportello polifunzionale entro il...),
- c. la valutazione dei risultati dei **PROCESSI** dell'Ente, nei quali il personale è significativamente coinvolto (ad esempio l'erogazione dei certificati di residenza).

La valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO**, la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**, la valutazione dei **RISULTATI DEI PROCESSI** concorrono alla valutazione individuale del personale in misura differente. Infatti, per il Personale dei livelli il monte punti è 100: **40** sono assegnabili in base al comportamento agito e **60** al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG) e/o risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto. La metodologia prevede situazioni in cui al personale dei livelli **NON** sia possibile assegnare alcun obiettivo specifico: in questi casi, i 40 punti sono ottenibili solo in funzione dei risultati raggiunti in riferimento ai processi in cui il lavoratore è significativamente coinvolto.

E' compito dei Dirigenti definire per ciascun collaboratore, in fase di programmazione, quali sono gli obiettivi specifici e i processi assegnati.

Su questa base, il processo di misurazione si esprime in "**punti**" attribuiti a diversi fattori, che consentono alla fine del processo di misurazione e valutazione di definire la premialità.

5.3 LA VALUTAZIONE DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Il primo elemento che concorre alla valutazione della performance del personale è la valutazione del comportamento organizzativo agito. L'iter relativo alla valutazione del comportamento organizzativo si svolge attraverso 3 momenti: l'individuazione degli item di valutazione, la valutazione del comportamento agito e l'assegnazione dei punti relativi.

I fattori considerati per la valutazione del comportamento agito (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati da articolato in questi item:

Consapevolezza degli obiettivi e delle priorità

Senso di appartenenza all'ente

Sensibilità economica

Orientamento all'utenza

Conoscenza e approfondimento del proprio lavoro

Capacità di lavorare in squadra

Flessibilità e capacità di adattamento

Dall'elenco sopra riportato, vengono selezionati, per ciascuna categoria di personale, **le competenze e i comportamenti organizzativi** sui quali si fonda la valutazione. La selezione è effettuata dai Dirigenti, in sede di Conferenza dei Dirigenti, in fase di programmazione. La selezione dei comportamenti organizzativi tiene conto della significatività delle competenze e dei comportamenti organizzativi rispetto alle responsabilità, al livello decisionale, all'operatività e alla tipologia delle mansioni assegnate alla categoria.

L'attribuzione del punteggio in merito al comportamento agito segue la seguente logica:

- a seguito dell'istruttoria, ad ogni item della Scheda il Dirigente assegna una valutazione compresa da 1 a 5;
- la valutazione complessiva del comportamento è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile ("se tutti i comportamenti agiti avessero ottenuto 5") e la valutazione effettiva.

La scala utilizzata da 1 a 5 corrisponde a quattro livelli di adeguatezza:

1 : Livello inadeguato

2: livello adeguato

3: livello medio

4: livello buono

5: livello eccellente

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni persona sono **40**; i punti effettivamente assegnati sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi Esempio che segue).

Fig. 1 Esempio di assegnazione dei punti Comportamento Organizzativo

COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	sceita (SI/NO)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE (5)	VALUTAZIONE OTTENUTA (*)
1.			
2.	sì	5	3
3.			
4.	sì	5	5
5.	sì	5	4
6.			
7.	sì	5	3
8.	sì	5	5
9.			
10.	sì	5	2
TOTALE		30	22
			73,33%

VALUTAZIONE OTTENUTA (%)	73,3%
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	40
PUNTEGGIO OTTENUTO	29,33

La valutazione del comportamento organizzativo agito dal personale è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso nel corso dell'anno. Il Dirigente cui è assegnata la risorsa ha la responsabilità primaria di effettuare la valutazione, con l'ausilio dei soggetti che possono fornire elementi utili alla valutazione (P.O., A.P., Responsabili di ufficio, Capo Progetto, ecc.). La valutazione viene effettuata in riferimento agli item definiti all'inizio dell'anno.

Le valutazioni si riferiscono al personale assegnato al Settore/Servizio di cui il Dirigente ha la direzione alla data del 31.12 di ogni anno. Nel caso di trasferimento del dipendente nel corso dell'anno il Dirigente che lo ha in forza al 31.12 può rimettere la valutazione al collega del Settore/Servizio al quale il dipendente stesso è stato assegnato per la maggior parte dell'anno.

5.4 LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI PROCESSI

L'approvazione del Piano della Performance definisce i risultati attesi in termini di obiettivi e di processi, nei quali sono coinvolti tutti i Settori/Servizi: le **Schede Obiettivo** e le **Scheda Processi** costituiscono il riferimento della valutazione individuale, anche per il personale dei livelli. In esse in fase di programmazione viene indicato il personale significativamente coinvolto.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è la stessa cui fa riferimento il processo valutativo dei dirigenti (pesatura degli obiettivi, misurazione e valutazione del raggiungimento dei risultati, assegnazione di punti). In sede di programmazione, il Dirigente assegna gli obiettivi ai collaboratori e ne indica il grado di contribuzione atteso, attraverso un coefficiente che indichi l'impegno ed il tempo che ciascun obiettivo dovrà richiedere alla singola persona.

Il **COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE** consente, nella fase di valutazione, di commisurare i risultati individuali all'effettivo impegno richiesto alla persona ed è così determinato:

1: il contributo della persona è determinante nel conseguimento dei risultati e comporta impegno e tempo rilevanti

0,7: il contributo è rilevante nel conseguimento dei risultati e comporta impegno e tempo significativi

0,5: il contributo è limitato ad alcune fasi

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

- il riferimento della valutazione è la percentuale di raggiungimento già discussa ed indicata per la valutazione della performance individuale dei dirigenti (GRADO DI RAGGIUNGIMENTO),
- il PESO ed il COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE determinano il punteggio massimo ottenibile (ad esempio, un progetto che pesa 24 ed ha coefficiente 1, ha una valutazione massima di 24 punti),
- la valutazione di ciascun obiettivo è determinata dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile e la valutazione effettivamente conseguita (GRADO DI RAGGIUNGIMENTO),
- la valutazione complessiva degli obiettivi del personale è data dalla media delle valutazioni dei singoli obiettivi assegnati,
- i punti assegnabili per il grado di raggiungimento degli obiettivi ad ogni persona sono **60**. I punti effettivamente assegnati sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (*vedi Esempio che segue*).

Fig. 2 Esempio di valutazione degli obiettivi

ESEMPIO NOME	TITOLO OBIETTIVO	OBIETTIVI			VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE (1)	VALUTAZIONE OTTENUTA (2)	
		PESO	COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)			
MASSIMO CORTI	CARTA DEI SERVIZI: Predisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	1	100%	24,00	24	
	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE: predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di	16	0,7	80%	11,20	8,96	
					35,20	32,96	93,64%
PIETRO SAINI	CARTA DEI SERVIZI: Predisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	1	100%	24,00	24	
	REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.	22	0,7	100%	15,40	15,4	
					39,40	39,4	100,00%
ELISABETTA CATTINI					-		
					-	0	#DIV/0!
ANTONIA PEDRINI	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE: Predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di	16	0,5	80%	8,00	6,4	
					8,00	6,4	80,00%
	(1) VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	PESO moltiplicato COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE					
	(2) VALUTAZIONE OTTENUTA	PESO moltiplicato COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE moltiplicato GRADO DI RAGGIUNGIMENTO					

Il contributo apportato dai singoli al raggiungimento degli obiettivi viene valutato all'interno della valutazione dei comportamenti organizzativi, in una apposita voce.

Per quanto riguarda la **valutazione dei risultati dei processi**, essa è la stessa cui fa riferimento il processo valutativo dei dirigenti ed avviene con lo stesso iter (individuazione dei processi di competenza, misurazione e valutazione del raggiungimento dei risultati, ecc).

La valutazione dei risultati dei processi dell'Ente presuppone una chiara assegnazione del personale ai processi, oltre che una completa mappatura dei processi, aggiornata nel tempo.

La valutazione individuale del personale in merito alla performance dei processi viene indicata dalla media dei risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto.

Qualora la definizione dei processi facesse emergere una situazione eterogenea per complessità organizzativa, responsabilità del personale coinvolto, livello dei risultati attesi, si può ipotizzare una pesatura dei processi¹, che consenta una valutazione ponderata (è una soluzione che può essere introdotta anche dopo la prima fase applicativa).

I punti assegnabili per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione dei risultati dei processi sono complessivamente **60**. Come già precisato, nel caso in cui al personale dei livelli NON sia possibile assegnare alcun obiettivo specifico, i 60 punti sono ottenibili solo in funzione dei risultati raggiunti in riferimento ai processi in cui il lavoratore è significativamente coinvolto.

¹ Nell'esempio riportato, per necessità di semplificazione si ipotizza che tutti i processi abbiano lo stesso peso "1"

ESEMPIO NOME	TITOLO ATTIVITÀ	OBIETTIVI					PROCESSI				TOTALE	
		PESO	COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE (1)	VALUTAZIONE OTTENUTA (2)	TITOLO PROCESSO	PESO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)	MEDIA VALUTAZIONE OBIETTIVI E PROCESSI	PUNTI (4)	
MASSIMO CORTI	CARTA DEI SERVIZI disposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	1	100%	24,00	24	Erogazione carta identità	1	100%			
	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE disposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio xxx	16	0,7	80%	11,20	8,96	Erogazione mensa scolastica	1	75%			
					35,20	32,96			87,50%	90,57%	54,34	
PIETRO SAINI	CARTA DEI SERVIZI disposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	1	100%	24,00	24	Gestione sale comunali	1	90%			
	REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.	15,2	0,7	100%	15,40	15,4	Erogazione mensa scolastica	1	75%			
					39,40	39,4			82,50%	91,25%	54,75	
ELISABETTA CATTINI					-		Gestione sale comunali	1	90%			
					-	0			90,00%	90,00%	54,00	
ANTONIA PEDRINI	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE disposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio xxx	16	0,5	80%	8,00	6,4	Erogazione carta identità	1	100%			
					8,00	6,4			100,00%	90,00%	54,00	

(1) VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	PESO moltiplicato COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE
(2) VALUTAZIONE OTTENUTA	PESO moltiplicato COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE moltiplicato GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

(3) GRADO RAGGIUNGIMENTO	media GRADO RAGGIUNGIMENTO di tutti i processi nei quali la persona è significativamente coinvolta
(4) PUNTI	61 PUNTI (massimo teorico) moltiplicato MEDIA VALUTAZIONE OBIETTIVI E PROCESSI

Sin dalla fase di individuazione dei risultati attesi riferiti sia agli obiettivi che ai processi i dirigenti sono tenuti a coinvolgere tutto il personale assegnato, in modo che gli stessi siano non solo conosciuti ma anche condivisi con i dipendenti, i quali poi saranno chiamati a concorrere, con il loro contributo ed il loro impegno, alla loro realizzazione.

Di tutto il sistema di valutazione del personale nonché degli obiettivi da raggiungere e dei processi in carico agli uffici viene assicurata completa informazione da parte dei dirigenti a tutto il personale, mediante apposite riunioni e comunicazioni scritte, entro 30 giorni dalla approvazione del Piano della performance.

Anche durante tutto l'anno la fase di monitoraggio dei risultati attesi trova appositi e strutturati momenti di confronto tra dirigenti e personale tutto mediante gli strumenti sopra citati.

Lo stesso dicasi per la fase finale di valutazione dei risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi/processi, attraverso momenti di confronto che avverranno prima di iniziare detta valutazione finale.

5.5 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE

Il processo valutativo si chiude attraverso gli ultimi due step: la valutazione complessiva della performance individuale e l'erogazione dei premi.

La valutazione complessiva della performance individuale viene fatta sommando i punti ottenuti in base al **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO** e quelli relativi al **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati e ai risultati dei **PROCESSI** di competenza.

L'intera fase di valutazione finale, sia per la parte di raggiungimento degli obiettivi e processi, che per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti, viene conclusa entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Prima della formalizzazione del processo valutativo Il Dirigente comunica al proprio personale la valutazione individuale, attraverso **colloqui individuali**, utilizzando la **Scheda di Valutazione Individuale**, che contiene le indicazioni gestionali utili a rafforzare i punti di debolezza e a valorizzare i punti di forza del personale.

Entro 10 giorni dalla effettuazione del colloquio individuale il dipendente può presentare motivata istanza di revisione del punteggio attribuito al proprio Dirigente, inviandola contestualmente al Segretario Generale. Il Dirigente dovrà obbligatoriamente pronunciarsi con nota scritta entro i 10 giorni successivi, dando la possibilità al dipendente, se dallo stesso richiesto nella citata istanza, di un esame congiunto della situazione. Anche il Dirigente avrà cura di inviare copia delle comunicazioni di risposta alle istanze di revisione del punteggio avanzate dai dipendenti al Segretario Generale, il quale avrà così modo di portare all'attenzione del Nucleo di Valutazione i casi di contenzioso al fine della valutazione del punteggio da attribuire al Dirigente in ordine all'item "Valorizzazione e valutazione delle risorse umane" riferito al comportamento organizzativo del Dirigente. Al termine di questa fase la valutazione diverrà definitiva.

Fermo restando che se il punteggio totale ottenuto e indicato nella Scheda è uguale o inferiore al 30% non viene assegnato alcun premio, l'assegnazione del premio individuale avviene distribuendo il premio teorico massimo in modo proporzionale ai punti ottenuti. In particolare, qualora il punteggio totale sia compreso tra 91% e 100%, rappresentando comunque un giudizio di

eccellenza, viene assegnato il 100% del premio; qualora il punteggio totale sia compreso tra 31% e 90% il premio viene assegnato in proporzione ai punti ottenuti.

La premialità viene erogata in proporzione al numero dei mesi in effettivo servizio nell'anno, inteso in termini di ingresso/uscita nella/dalla dotazione organica dell'Ente nell'anno di riferimento.

Fermo restando che la valutazione del dipendente di cui tener conto ai fini della premialità è quella effettuata al termine dell'anno di riferimento, comunque nel corso di tutto l'anno l'aspetto della performance del dipendente è elemento di costante attenzione e confronto tra dipendente e dirigente, nella considerazione che la valutazione non è un momento episodico ma un vero e proprio processo, caratterizzato da un monitoraggio periodico nonché da una verifica dello stato di avanzamento della stessa. A tal fine viene previsto almeno un incontro formale tra dipendente e dirigente dedicato alla valutazione intermedia nel corso dell'anno (orientativamente al 30.6), incontro nel quale viene fatto il punto della valutazione e vengono indicati al dipendente ambiti e strumenti di miglioramento.

5.6 CORRELAZIONE TRA COMPENSI PER PRODUTTIVITA' GENERALE E COMPENSI PER LEGGI SPECIALI

I dipendenti che beneficiano di emolumenti derivanti dall'applicazione di leggi speciali di cui alla lettera k dell'art. 15 del CCNL 31.3.1999 (incentivi per la progettazione e pianificazione, per il recupero dell'evasione fiscale in tema di ICI, compensi ISTAT, compensi per gli avvocati, ecc.) non subiranno alcun abbattimento della produttività per importi di leggi speciali fino a Euro 720,00=. Per importi superiori subiranno un abbattimento della somma spettante a titolo di produttività generale secondo i seguenti criteri:

- se il compenso per legge speciale, tolta la franchigia, è uguale o superiore al compenso a titolo di produttività generale, quest'ultimo si azzererà;
- se il compenso per legge speciale, tolta la franchigia, è inferiore al compenso a titolo di produttività generale, il dipendente, oltre alla legge speciale, percepirà a titolo di produttività generale, la differenza tra il compenso spettante a titolo di produttività generale e quello spettante a titolo di legge speciale tolta la franchigia.

Gli eventuali abbattimenti della produttività generale derivanti dai criteri di cui sopra confluiranno nuovamente nel Fondo generale per la produttività del medesimo anno e saranno ripartiti tra i restanti dipendenti non beneficiari di compensi a titolo di leggi speciali, con le generali modalità e criteri di assegnazione qui definiti.

5.7 RISPARMI

Gli eventuali risparmi derivanti dalla quantificazione dei premi effettivamente spettanti ai dipendenti rispetto all'ammontare del Fondo per la produttività generale vengono distribuiti ai dipendenti in misura proporzionale al punteggio complessivo assegnato.

5.8 DIPENDENTI CON PARTICOLARI TIPOLOGIE DI RAPPORTO DI LAVORO

La premialità viene erogata ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato con gli stessi criteri qui definiti per il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, in proporzione al numero dei mesi in effettivo servizio nell'anno.

La premialità viene erogata ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale con gli stessi criteri qui definiti per il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato in misura direttamente proporzionale al regime orario effettuato individualmente.

5.9 FASE DI PRIMA APPLICAZIONE

In fase di prima applicazione, al fine di garantire una applicazione graduale della metodologia e poterne valutare anche gli impatti organizzativi nonché le eventuali modifiche e/o integrazioni, si conviene di stabilire una fase sperimentale nella quale si prevede quanto segue:

- a. Al comportamento organizzativo si assegnano 30 punti, al grado di raggiungimento degli obiettivi/processi 70 punti;
- b. Fermo restando che qualora il punteggio totale sia compreso tra 91% e 100% - rappresentando comunque un giudizio di eccellenza - viene assegnato comunque il 100% del premio, per punteggi uguale o inferiori a 90% il premio viene assegnato in proporzione ai punti ottenuti.

Il termine della fase di prima applicazione verrà definito successivamente.

Dopo il primo anno di sperimentazione le delegazioni trattanti di parte pubblica e di parte sindacale si incontrano per esaminare le eventuali criticità del presente sistema ed apportare eventuali modifiche.