COMUNE DI URI

Prov. di SASSARI

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ENTI SENZA DIRIGENTI

Regolamento degli uffici e servizi

All. A ART. 111/ BIS

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'ente, 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 titolare di posizione organizzativa 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 dal Segretario, sentiti i responsabili 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 del Nucleo di Valutazione e del Segretario Comunale.

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

a. Il Sindaco;
b. la Giunta;
c. Nucleo di Valutazione;
d. i titolari di posizione organizzativa;
e. i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1) il **Sindaco** valuta il Segretario comunale , anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento;
2) il **Nucleo di valutazione** valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
3) i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati al Settore.

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

1) tra il Nucleo di valutazione e i titolari di Posizione Organizzativa;
2) tra i titolari di Posizione Organizzativa 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 titolare di posizione organizzativa 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 titolari di posizione organizzativa saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

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 DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

La valutazione dei segretari viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

1) performance organizzativa (nella misura del 20%); si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'ente, nonché dell'andamento degli indicatori riferiti alle condizioni strutturali dell'ente, della valutazione degli utenti e della autovalutazione secondo il sistema CAF o sistemi similari;
2) raggiungimento degli obiettivi (nella misura del 20%);
3) competenze professionali (nella misura del 60%); si tiene conto dello svolgimento dei compiti previsti dalla normativa.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 20 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 8 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 4 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 4 punti

AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 4 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 20 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%	
			20			Fino al massimo di 20 punti

3) LE COMPETENZE PROFESSIONALI ECOMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (fino a 60 punti)

Funzioni di collaborazione	Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici	Fino a 12 punti
Funzioni di assistenza	Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti	Fino a 12

giuridico amministrativa	degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	punti
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta	Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.	Fino a 10 punti
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento	Fino a 12 punti
Funzioni di rogito	Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco	Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 10 punti
Totale		Max 60 punti

TABELLA RIASSUNTIVA	
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA MAX 20	
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE MAX 20	
LE COMPETENZE PROFESSIONALI MAX 60	
TOTALE MAX 100	

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Segretario subito dopo l'approvazione da parte della Giunta comunica ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali, nonché individua gli indicatori ed i pesi per la valutazione delle competenze professionali. In tali attività egli si avvale del Nucleo di valutazione .
Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

a) nella misura del 20% per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction e degli esiti della autovalutazione secondo il sistema CAF o sistemi analoghi (PARTE I);
b) nella misura del 35% 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 15 %) per le competenze professionali dimostrate (PARTE IV);
e) nella misura del 10%) per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE V).

(PARTE I) – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA (20%)

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'ente, 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 titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento (7%);
b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3 (6%);
c. degli esiti della valutazione degli utenti (5%). 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 Segreteria Comunale ;
d. degli esiti della auto valutazione secondo il sistema CAF (2%).

(PARTE II) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (35%)

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dai titolare di posizione organizzativa, sentiti gli assessori di riferimento, negoziati con il Sindaco ed il Segretario Comunale all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi e sono approvati dalla giunta. Il Segretario Comunale li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati preventivamente ai titolari di posizione organizzativa.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco e con il Segretario Comunale , che assegnerà anche il peso ponderale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.
Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa, 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**
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			35			Fino al massimo di 35 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si applica 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 raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 35, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali

Descrizione dell'obiettivo	**Risultato atteso**	**Indicatori**	**Peso ponderale**	**Giudizio**	**Grado di valutazione**	**Punteggio complessivo**
Miglioramento delle prestazioni della struttura …… in relazione al procedimento rilascio concessioni	*Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni*	*Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni*	*Punti 15*	*…..*	*80%*	*80% di 15= 12 punti*
Sviluppo delle attività dei controlli ambientali	*Intensificazione dei controlli ambientali*	*Esecuzione di almeno 300 ispezioni per …*	*Punti 20*	*….*	*60%*	*60% di 20= 12 punti*

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 24 SU 35

(PARTE III) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE) (20%)

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del titolare di posizione organizzativa, ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

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

A. quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
B. 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;
C. periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
D. 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;
E. interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo 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			20 40 60 80 100	
2	**Interazione con gli organi di indirizzo politico** Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 40 60 80 100	
3	**Gestione delle risorse umane** Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate			20 40 60 80 100	

	nel rispetto degli obiettivi concordati				
4	**Gestione economica ed organizzativa** Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 40 60 80 100	
5	**Autonomia** Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
6	**Decisionalità** Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 40 60 80 100	
7	**Tensione al risultato** Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 40 60 80 100	
8	**Flessibilità** Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 100	
9	**Attenzione alla qualità** Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 40 60 80 100	
10	**Collaborazione** Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 40 60 80 100	
			20		Max 20 punti
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI					

ESEMPIO

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*	*Proposta del PEG*	*2*	*20*	*20% di 2= 0,4*
2	**Interazione con gli organi di indirizzo politico** *Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo*	*…*	*2*	*20*	*20% di 2= 0,4*
3	**Gestione delle risorse umane** *Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati*	*..*	*2*	*60*	*60% di 2 = 1,2*
4	**Gestione economica ed organizzativa** *Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità*	*…*	*2*	*80*	*80% di 2= 1,6*
5	**Autonomia** *Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori*	*…*	*2*	*100*	*100% di 2 = 2*
6	**Decisionalità** *Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza*	*….*	*2*	*100*	*100% di 2 = 2*
7	**Tensione al risultato** *Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e*	*….*	*2*	*80*	*80% di 2= 1,6*

	sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato				
8	**Flessibilità** *Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro*	*….*	*2*	*80*	*80% di 2= 1,6*
9	**Attenzione alla qualità** *Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito*	*….*	*2*	*80*	*80% di 2= 1,6*
10	**Collaborazione** *Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale*	*..*	*2*	*80*	*80% di 2= 1,6*
			20		*14*

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 14 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20

(PARTE IV) - VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE.(15%)

Trattandosi di competenze professionali "dimostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

a) il grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;
b) la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo o negoziali;
c) il grado di contestazioni di qualunque genere avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli all'ente;
d) il grado di utilizzo, da parte di altri enti e soggetti, ad atti, consulenze anche informali, metodi e partecipazioni a seminari in qualità di relatore, connessi allo svolgimento dell'incarico.

La valutazione delle competenze professionali mostrate spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.
Il Nucleo di valutazione esprimerà la sua valutazione in un range che va da 0 a 15 punti.
La valutazione delle competenze professionali dimostrate si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80	

				100	
			15		Max 15 punti
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 15					

ESEMPIO

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali	Adeguamento entro i 30 giorni successivi dei moduli alle novità	6	20	20% di 6= 1,2
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie	Mancato annullamento di atti	9	80	80% di 9= 7,2
			15		8,4

(PARTE V) - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI.(10%)

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;

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.
Nel caso di mancata differenziazione (assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti.*
Nel caso di differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti il *punteggio finale sarà fino a 5 punti.*
La valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti.*

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 20 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 7 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 6 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 2 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 35 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%	
			35			Max 35 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			20 40 60 80 100	
2	**Interazione con gli organi di indirizzo politico** Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 40 60 80 100	

3	**Gestione delle risorse umane** Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati			20 40 60 80 100	
4	**Gestione economica ed organizzativa** Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 40 60 80 100	
5	**Autonomia** Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
6	**Decisionalità** Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 40 60 80 100	
7	**Tensione al risultato** Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 40 60 80 100	
8	**Flessibilità** Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 100	
9	**Attenzione alla qualità** Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 40 60 80 100	
10	**Collaborazione** Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 40 60 80 100	
			20		MAX 20 PUNTI

4) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 15 punti)

N	**Fattori di valutazione**	Indicatore	Peso Ponderale	Grado della valutazione in %	Punti
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			15		MAX 15 PUNTI

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

TABELLA RIASSUNTIVA	
PERFORMANCE ORGANIZZZATIVA - MAX 20	
PERFORMANCE INDIVIDUALE - MAX35	
CAPACITA' MANAGERIALI - MAX20	
COMPETENZE PROFESSIONALI –MAX15	
VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - MAX 10	
TOTALE – MAX 100	

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:

- 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 20% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
c) per il 10% per le competenze professionali (PARTE III)
d) per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE IV).

(PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI 60%

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 titolare di posizione organizzativa, 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 raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

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 titolare della posizione organizzativa, 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 verranno declinati in più azioni operative assegnate ai dipendenti. La Posizione Organizzativa 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 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (20%)

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 titolare di posizione organizzativa 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:

1. Ruolo rivestito nell'organizzazione:

1.1 guida di gruppi di lavoro;
1.2 componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
1.3 componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;

2. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
3. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;

4. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;
5. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
6. 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			20 40 60 80 100	
2	**Qualità** Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	**Autonomia** Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	**Attenzione all'utenza** Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	**Lavoro di gruppo** Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi			20 40 60 80 100	
			20		Max 20 punti
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI					

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, 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 20% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

(PARTE III) – VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI 10%

Per competenze professionali dimostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze, effettivamente mostrate, nell'attività lavorativa dell'anno.
Trattandosi di competenze professionali "mostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

a) il grado di ricorso a richieste di supporto alle proprie funzioni;
b) la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni agli atti prodotti;
c) il rapporto tra soluzioni proposte/problemi rinvenuti;
d) il rapporto tra soluzioni proposte/correttezza tecnica delle soluzioni proposte;

La valutazione del competenze professionali mostrate spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.
La valutazione delle competenze professionali si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			10		Max 10 punti
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 10					

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono state manifestate competenze professionali insufficienti;
- 40% non sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 60% sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 80% sono state ampiamente manifestate competenze professionali adeguate al ruolo ricoperto;
- 100% sono state manifestate competenze professionali in maniera ottimale.

Il Responsabile individua gli indicatori e i pesi ponderali.
La media dei gradi di valutazione delle competenze professionali ottenute verrà valutata fino al 10%.

(PARTE IV) – VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA 10%

Questa componente di valutazione deriva da quella del titolare di posizione organizzativa. Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

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

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI MAX 60 PUNTI

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

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MAX 20 PUNTI

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

	positivo con i colleghi				
			20		MAX 20

3) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI MAX 10 PUNTI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			10		MAX 10

4) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE. MAX 10 PUNTI

TABELLA RIASSUNTIVA	
VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – MAX 60	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- MAX 20	
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI- MAX 10	
VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA- MAX10	
TOTALE – MAX 100	