

ALLEGATO 8
AL REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

**DISCIPLINA PER LA MISURAZIONE E
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

TITOLO 1 - FINALITA'

Art. 1 - Finalità del sistema

1. Il Comune di Montecatini Terme assume il sistema di misurazione e valutazione della performance quale strumento per il miglioramento dei servizi offerti alla cittadinanza e per la crescita delle competenze professionali dei dipendenti, nel testo quale risulta dall'allegato A). Riconosce il merito attraverso l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

TITOLO 2 - SOGGETTI

Art. 2 - Soggetti

1. Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:
 - 1) il Sindaco;
 - 2) il Nucleo di Valutazione;
 - 3) i titolari di posizione organizzativa.

Art. 3 - Sindaco

1. Compete al Sindaco la valutazione delle prestazioni del Segretario Comunale ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, sulla base del conseguimento da parte dello stesso Segretario Generale degli obiettivi assegnati, tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti .

Art. 4 - Nucleo di Valutazione

1. Per La disciplina della nomina e del funzionamento del Nucleo di Valutazione si fa rinvio alla relativa disciplina.

Art. 5 - Titolari di posizione organizzativa

1. Compete ai titolari di posizione organizzativa la valutazione del personale dipendente assegnato alla struttura dagli stessi diretta, sulla base della metodologia adottata da questo ente. Qualora uno stesso dipendente sia assegnato a più strutture, la valutazione sarà espressa, in modo congiunto, dai responsabili delle strutture a cui è assegnato.

TITOLO 3 - NUCLEO DI VALUTAZIONE

Art. 6 – Ambito di valutazione

Ai sensi del presente regolamento si individua il Nucleo di valutazione quale organo competente alla pesatura delle posizioni organizzative dell'ente e quale incaricato della verifica del raggiungimento degli obiettivi di produttività e di qualità richiesti dall'art. 15 comma 4 del CCNL comparto Regioni e Autonomie Locali del 01.04.1999, da effettuare prima dell'erogazione, ai dipendenti dell'Ente, delle risorse di cui ai commi 1 lett. b), c), 2 e 5 dello stesso articolo 15.

Il Nucleo di Valutazione opera in composizione collegiale, è formato da tre componenti esterni, di cui un presidente e due membri, esperti in materia di valutazione delle prestazioni ed organizzazione di Enti e/o aziende pubbliche locali, ed è coordinato dal Segretario Generale.

Il Nucleo di valutazione è nominato dal Sindaco.

L'organo di valutazione espleta le sue funzioni per un periodo corrispondente alla durata del mandato del sindaco.

Al suddetto organo è riservata in modo particolare la valutazione delle posizioni funzionali all'interno della struttura comunale, delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti e la pesatura delle posizioni organizzative.

Spetta, altresì, al Nucleo di Valutazione esprimere parere sul piano delle performance e validare la relazione sulle performance.

Art. 7 – Collocazione organizzativa e accesso agli atti

Il presente organo risponde del proprio operato esclusivamente al Sindaco, ha accesso agli atti e documenti amministrativi e può richiedere informazioni, apporti e collaborazione agli uffici.

Art. 8 – Procedimento per la pesatura delle posizioni organizzative

La pesatura delle posizioni organizzative, sulla base delle indicazioni fornite dalla Giunta Comunale, deve essere effettuata dal Nucleo di Valutazione, tenendo conto della metodologia prevista.

La pesatura del nucleo, risultante da apposito verbale, è sottoposta all'approvazione da parte della Giunta Comunale con apposita deliberazione.

Art. 9 – Procedimento di verifica del raggiungimento degli obiettivi di produttività e di qualità richiesti dall'art. 15 comma 4 del CCNL comparto Regioni e Autonomie Locali del 01.04.1999

La verifica del raggiungimento degli obiettivi di produttività e di qualità richiesti dall'art. 15 comma 4 del CCNL comparto Regioni e Autonomie Locali del 01.04.1999 deve essere effettuata dal Nucleo di valutazione prima dell'erogazione, ai dipendenti dell'Ente, delle risorse di cui ai commi 1 lett. b), c), 2 e 5 dello stesso articolo 15.

La verifica di cui sopra dovrà risultare da apposito verbale che il Nucleo di Valutazione trasmetterà al Settore Pianificazione Risorse Umane.

Il Settore Pianificazione Risorse Umane e Organizzazione potrà procedere al pagamento della quota dei compensi di produttività ai dipendenti dell'Ente, limitatamente alla quota finanziata con le risorse di cui ai commi 1 lett. b), c), 2 e 5 dell'art. 15 del CCNL comparto Regioni e Autonomie Locali del 01.04.1999, solo al ricevimento del verbale sopraindicato da cui risulti il raggiungimento degli obiettivi previsti.

TITOLO 4 - PERFORMANCE

Art. 10 - Performance organizzativa

1. La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:
 - a. l'effettivo grado di attuazione dei piani, programmi ed obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente e dal Bilancio di previsione considerando il rispetto delle fasi, dei tempi previsti, degli indicatori qualitativi e quantitativi nonché delle risorse utilizzate;
 - b. il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati ai cittadini considerando anche lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - c. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - d. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - e. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Art. 11 - Performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata:
 - a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:
 - a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
 - c. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

TITOLO 5 - CICLO DELLA PERFORMANCE

Art. 12 - Ciclo della performance

1. L'ente sviluppa, in coerenza con il programma di mandato dell'amministrazione, con la relazione previsionale e programmatica, con il bilancio di previsione dell'ente e con il piano delle risorse e degli obiettivi, il ciclo di gestione delle performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - b. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

- f. rendicontazione dei risultati al Sindaco e alla Giunta comunale, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 13 - Obiettivi

1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
 - a. le linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
 - b. la Relazione Previsionale e Programmatica e il Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e i progetti assegnati e le risorse finanziarie disponibili;
 - c. il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene le risorse assegnate.
2. Gli obiettivi sono:
 - a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione contenuti negli strumenti di programmazione di cui al comma precedente;
 - b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - g. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 14 - Piano delle performance

1. Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dall'ente.
2. Il ciclo delle performance inizia con la proposta degli obiettivi da realizzarsi nell'anno di riferimento, avanzata dai titolari di posizione organizzativa e concordata con l'Assessore di riferimento. Tale proposta viene presentata al Segretario Generale, il quale, unitamente al Nucleo di Valutazione, può introdurre modifiche e/o integrazioni. Il Segretario Generale predispose lo schema di piano delle performance, quale raccolta delle proposte di obiettivi, e lo invia alla Giunta Comunale.
3. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.
4. Ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. n. 267/2000, il piano delle performance è unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato.

Art. 15 - Monitoraggio

1. Entro il 30 settembre di ogni anno, il Segretario Generale provvede al monitoraggio dell'andamento degli obiettivi contenuti nel piano delle performance. A tal fine, i titolari di posizione organizzativa forniscono una relazione ovvero vengono sentiti. In sede di monitoraggio, possono essere proposte alla Giunta Comunale modifiche o integrazioni del piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato.

Art. 16 - Relazione sulla performance

1. All'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, i titolari di posizione organizzativa relazionano al Segretario Generale ed al Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti e del comportamento organizzativo dei dipendenti. Il Segretario Generale predispose lo schema di relazione sulle performance, che viene validata dal Nucleo di Valutazione e, successivamente, inviata alla Giunta Comunale per l'approvazione. In caso di inadempimento di quanto previsto dal presente articolo è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Segretario Generale e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso al mancato predisposizione della relazione per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

TITOLO 6 - PREMI

Art . 17 - Premio annuale collegato alla performance

1. Sulla base della performance individuale determinata con le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione delle performance nonché del ciclo delle performance, viene riconosciuto il bonus annuale collegato alla performance.
2. Ai sensi dell'art 6, comma 1, del D.Lgs. 141/2011, "la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.". Nelle more dell'applicazione della differenziazione in fasce, il bonus annuale collegato alla performance individuale per ciascun dipendente è determinato in misura proporzionale al coefficiente di categoria, al debito orario, al periodo lavorato nell'anno ridotto delle assenze rilevanti ai fini della performance individuale e al livello di performance individuale raggiunta.
3. Il coefficiente di categoria per il calcolo della performance individuale è così determinato:
 - categoria A: coefficiente moltiplicativo 1,00;
 - categoria B: coefficiente moltiplicativo 1,10;
 - categoria C: coefficiente moltiplicativo 1,20;
 - categoria D: coefficiente moltiplicativo 1,30;
 - posizione organizzativa di settore: coefficiente moltiplicativo 1,40;
 - posizione organizzativa di area: coefficiente moltiplicativo 1,50;

4. Le assenze rilevanti ai fini del calcolo della performance individuale sono:

- aspettativa non retribuita per motivi personali o di famiglia;
- aspettativa per mandato politico o per motivi sindacali;
- aspettativa per assistenza a portatore di handicap in situazione di gravità;
- malattia;
- infortunio;
- sanzione disciplinare;
- sospensione cautelare;
- messa in disponibilità;
- per dottorato di ricerca;
- aspettativa per attività di volontariato,

e rilevano quando la loro durata, anche non continuativa, risulti superiore a due mesi nell'anno. Ai sensi dell' art. 9, comma 3, del D.Lgs. 150/2009 nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Art. 18 - Bonus annuale delle eccellenze

1. L'ente può istituire, nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione collettiva nazionale, il bonus annuale delle eccellenze da attribuire al primo 5 per cento dei dipendenti che si collocano nella fascia di merito più alta. Il numero di dipendenti verrà arrotondato per difetto. Qualora il numero di dipendenti risulti inferiore all'unità l'arrotondamento avverrà per eccesso ma comunque nel limite delle risorse disponibili.
2. Il personale destinatario del bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale delle innovazioni e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Art. 19 - Premio annuale per l'innovazione

1. L'ente può istituire il premio annuale per l'innovazione che potrà essere riconosciuto ai dipendenti che hanno realizzato nell'anno il miglior progetto in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.
2. I progetti che partecipano al premio devono essere identificati annualmente nel piano delle performance con il preventivo assenso da parte del Nucleo di Valutazione il quale deve verificare che il progetto abbia i requisiti di cui al comma precedente. Lo stesso Nucleo di Valutazione assegna il premio sulla base della valutazione comparativa dei diversi progetti verificato l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.
3. Il premio potrà essere attribuito anche in presenza di un solo progetto. In questo caso il Nucleo di Valutazione dovrà verificare l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.

Art. 20 - Progressione economica

1. L'ente può riconoscere selettivamente, ad una quota limitata di dipendenti, le progressioni economiche di cui all'art. 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

nell'ambito nella disciplina contenuta nei contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nel limite delle risorse disponibili definite in sede di contrattazione decentrata.

2. Le progressioni economiche sono riconosciute in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed alla performance individuale rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance.
3. Possono partecipare alle progressioni economiche i dipendenti che per almeno tre anni continuativi abbiano conseguito una valutazione positiva e comunque non inferiore a 60 su cento.

Art. 21 - Progressione di carriera

1. L'ente può coprire i posti liberi in dotazione organica, nell'ambito della programmazione delle assunzioni, attraverso concorsi pubblici con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti.
2. Per potervi partecipare, i dipendenti devono essere in possesso dei medesimi requisiti previsti per l'accesso dall'esterno al posto messo a concorso.

Art. 22 - Attribuzione di incarichi di responsabilità

1. L'assegnazione di incarichi e responsabilità avviene secondo criteri oggettivi e pubblici tra i dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità.
2. Rientrano nelle assegnazioni di cui al comma precedente gli incarichi di posizione organizzativa.

Art. 23 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. L'ente, nell'ambito delle risorse disponibili, può promuovere l'accesso a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.
2. I percorsi di alta formazione e di crescita professionale sono riconosciuti in via prioritaria ai dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità e le migliori performance individuali.

Art. 24 - Premio di efficienza

1. In caso di attivazione di processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione che comportino risparmi nei costi di funzionamento, l'ente quantifica detti risparmi con criteri oggettivi e, nella misura massima del 30%, li può destinare:
 - alla performance individuale dei soggetti che hanno partecipato a tali processi, nel limite dei due terzi della somma a disposizione;
 - la somma restante è destinata al fondo per le risorse decentrate e, quindi, alla contrattazione collettiva decentrata integrativa.
2. L'ammontare del premio per l'efficienza, nel limite del 30% dei risparmi, nonché la suddivisione fra importo da destinare ai soggetti che hanno partecipato ai processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione, nel limite dei due terzi, e la quota da destinare al fondo per le risorse decentrate sono stabiliti nel piano delle performance.
3. I criteri per la ripartizione delle somme tra i dipendenti che hanno partecipato, direttamente e proficuamente, ai processi di cui sopra, sono stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

4. I risparmi in questione sono evidenziati nella relazione alla performance e validati dal Nucleo di Valutazione.

TITOLO 7 - TRASPARENZA

Art. 25 - Trasparenza

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.
2. Ai fini della trasparenza, l'amministrazione deve garantire la massima pubblicità di ogni fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza. In particolare deve essere tempestivamente pubblicato sia il piano delle performance, con eventuali modifiche approvate in corso d'anno, che la relazione sulle performance.
3. Il Presidente del Nucleo di Valutazione sovrintende agli obblighi in materia di trasparenza.

TITOLO 8 - NORME TRANSITORIE FINALI

Art. 26 - Norme transitorie e finali

Le disposizioni del presente regolamento subordinate all'emanazione di apposite disposizioni anche contrattuali trovano applicazione successivamente all'entrata di tali provvedimenti.

ALLEGATO A)

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si fonda sulla definizione di performance organizzativa ed individuale contenuta nel D.Lgs. 150/2009 e dal Dl. n. 95/2012, convertito in L. 135/2012, così come recepita nel presente regolamento.

1. Definizione di performance individuale

La performance individuale, rappresentata da un valore numerico compreso tra 0 e 100, è determinata come media ponderata dei macro-elementi, indicati al paragrafo 2, che la compongono. La valutazione di ciascun macro-elemento è espressa da un valore numerico compreso tra 0 e 100.

2. Definizione dei macro elementi che compongono la performance individuale

2.1 Personale titolare di posizione organizzativa

Per i titolari di posizione organizzativa – comprese le alte professionalità, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo titolare di posizione organizzativa sia in termini di performance organizzativa che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo titolare di posizione organizzativa inteso come contributo assicurato al raggiungimento della performance generale della struttura nonché come qualità delle competenze professionali e manageriali dimostrate, tenuto conto anche della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso
Obiettivi	50
Comportamento organizzativo	50

Nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso al comportamento organizzativo deve essere riservato un punteggio non inferiore a 35.

2.2 Personale non titolare di posizione organizzativa

Per il rimanente personale, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente sia in termini di performance dell'unità organizzativa di appartenenza che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo dipendente inteso come competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso					
	Cat. D/D3	Cat. D/D1	Cat. C	Cat. B/B3	Cat. B/B1	Cat. A
Obiettivi	50	50	40	30	20	20
Comportamento organizzativo	50	50	60	70	80	80

Nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso, al macro-elemento obiettivi non può essere attribuito un peso superiore a 70 per le categorie C e D, e superiore a 50, per le categorie A e B.

3. Misurazione e valutazione degli obiettivi

Ciascun obiettivo, definito in coerenza il quadro normativo e regolamentare, deve essere identificato e descritto secondo la scheda obiettivo riportata in allegato la quale deve contenere i seguenti elementi:

- a) la descrizione sintetica ed analitica dell'obiettivo, nella descrizione analitica devono essere evidenziate anche eventuali criticità collegate alla realizzazione dell'obiettivo e gli stake holders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
- b) il responsabile cui è assegnata la gestione dell'obiettivo. In caso di obiettivi di ente ovvero relativi a più ambiti organizzativi dovrà essere comunque identificato il responsabile del progetto nel suo complesso.
- c) il peso dell'obiettivo, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascuna area sia pari a 100;
- d) la tipologia dell'obiettivo che può essere:
 - ✓ di ente
 - ✓ di gruppo o di unità organizzativa
 - ✓ individuale
- e) le caratteristiche dell'obiettivo possono essere:
 - ✓ di mantenimento dell'attività ordinaria
 - ✓ di miglioramento dell'attività ordinaria
 - ✓ di sviluppo di nuove attività
- f) il periodo di riferimento dell'obiettivo identificato con la data di inizio e la data di fine. Il periodo di riferimento di un obiettivo può essere pluriennale, in questo caso si dovrà porre particolare attenzione a specificare quale parte deve essere realizzata nell'anno in quanto la valutazione deve essere su base annuale;
- g) l'indicatore, vale a dire l'unità di misura in base alla quale si andrà a verificare il raggiungimento dell'obiettivo;
- h) il peso dell'indicatore, con la specifica che la somma dei pesi degli indicatori deve essere uguale a 100;
- i) il valore attuale assunto dall'indicatore;
- j) il valore atteso che dovrà assumere l'indicatore al termine del periodo specificato.

La valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo avviene confrontando il valore atteso degli indicatori al valore effettivo, rapportato per il peso di ogni indicatore. La somma dei singoli risultati riferiti ad ogni indicatore fornisce la valutazione in questione

3.1 La valutazione del macro-elemento obiettivo

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun dipendente è determinato partendo dalla valutazione espressa sugli obiettivi nei quali il dipendente è coinvolto ed integrando tale valutazione con un ulteriore elemento di tipo qualitativo che esprime l'apporto che il singolo dipendente ha dato per il raggiungimento dell'obiettivo. La valutazione dell'apporto è quantificata con un parametro compreso tra 0 e 100.

Qualora, nell'ambito dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi facenti capo ad un dipendente, vengano riscontrate manifeste incongruità fra gli stessi pesi da parte del valutatore, quest'ultimo può procedere alla ridefinizione dei pesi, in sede di redazione della scheda individuale di valutazione, dandone idonea motivazione.

3.2 La valutazione della performance organizzativa

In sede di valutazione della performance organizzativa, l'ente mira a tenere sotto controllo l'andamento dei macro-obiettivi strategici, di ente o di singola struttura organizzativa, che la stessa Amministrazione si è prefissata in sede di relazione di mandato. Il suo orizzonte temporale è, quindi, nella maggior parte dei casi, ultrannuale, e, anche in questo caso, sarà necessaria la scomposizione del macro-obiettivo in sotto-obiettivi che possano concludersi nell'anno di riferimento. In genere, molteplici e complessi possono essere i portatori di interessi coinvolti, per cui particolare attenzione dovrà essere prestata nella scelta degli indicatori che esprimano correttamente l'andamento dell'obiettivo rispetto a tutti i soggetti interessati. In tutte queste fasi, appare evidente il necessario coinvolgimento dell'organo politico.

La valutazione della performance organizzativa è data dalla media pesata di tutti gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato.

4. Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

Il secondo macro-elemento di valutazione della performance individuale è rappresentato dal comportamento organizzativo, attraverso il quale si dà un giudizio circa le modalità con le quali gli obiettivi sono stati raggiunti. Anche in questo caso, la valutazione è espressa da un numero compreso fra 0 e 100 ed è il risultato della media pesata di ciascun fattore del comportamento.

I fattori che vengono analizzati nel comportamento organizzativo possono essere rappresentati da:

guida e motivazione dei collaboratori:

la guida indica la capacità di rappresentare il punto di riferimento dei collaboratori nel lavoro quotidiano, indicando loro gli obiettivi e le linee guida per perseguirli, avendo sempre cura di tenere sotto controllo le condizioni e i vincoli presenti nel raggiungimento dei risultati. Per motivazione intendiamo il modo con il quale il responsabile stimola i collaboratori sul lavoro, apprezza i loro sforzi e valorizza le loro competenze.

attenzione al clima interno

ha per oggetto tutto quello che riguarda i fattori che influenzano le relazioni interpersonali, quali la fiducia dei colleghi, la possibilità di esprimersi senza timori, il sentirsi apprezzati, la convinzione circa la possibilità di migliorare. In altre parole, l'osservazione punta a considerare tutto quello che porta a lavorare in assoluta tranquillità.

attenzione all'immagine dell'ente

è la capacità di curare e sviluppare la reputazione e la credibilità propria, dell'ufficio e dell'Ente. Si attua valorizzando con i diversi interlocutori interni ed esterni i punti di forza e non facendo emergere all'esterno eventuali criticità e conflitti interpersonali.

rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze

si riferisce alla propensione a rispettare i tempi concordati o imposti da norme per l'effettuazione di determinati lavori, senza attendere solleciti da parte dei superiori, degli Amministratori o degli

utenti. Anzi, ove possibile, si cerca di anticipare i tempi al fine di superare, senza eccessivo affanno, eventuali ostacoli non previsti.

rispetto delle regole senza formalismi

l'osservazione, in questo caso, punta sulla capacità del dipendente di strutturare la propria attività nella maniera più lineare, sburocratizzando al massimo le procedure, cercando soluzioni che semplificano i procedimenti, non irrigidendo la struttura; il tutto nel pieno rispetto delle norme legislative e regolamentari che disciplinano la materia.

economia e correttezza nella gestione delle risorse assegnate

è la propensione costante a minimizzare i costi della propria unità di appartenenza, senza peraltro penalizzare l'efficacia e la qualità delle prestazioni. E', altresì, la capacità di tener conto delle implicazioni economiche delle decisioni assunte autonomamente, valutando con attenzione, ove possibile, l'analisi costi/benefici.

attenzione al cambiamento

si valuta le modalità e il ruolo svolto dal dipendente nell'individuare, promuovere, sostenere e diffondere sia il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione) sia tecnologico (informatizzazione), vale a dire come lo stesso responsabile si rende visibile (sperimenta, utilizza, partecipa) come attore principale del cambiamento, prestando, altresì, attenzione alle resistenze al cambiamento e riconoscendo gli sforzi effettuati dai propri collaboratori.

integrazione e interfunzionalità

si riferisce alla capacità di interagire con gli altri componenti di un gruppo in modo produttivo e orientato al risultato, in funzione della soluzione di problemi che necessitano di competenze e contributi differenziati e multifunzionali. Si agisce, in altri termini, superando la logica del proprio "orticello" e prestando attenzione, oltre che agli utenti esterni, anche alle esigenze di quelli che possono essere i clienti interni, al fine di facilitare il lavoro di chi segue.

qualità dell'apporto individuale

ha per oggetto la valutazione di tutto quello che riguarda il contributo personale dato dal dipendente all'organizzazione, indipendentemente dalla sua preparazione tecnica. Afferisce, pertanto, alla capacità di ispirare fiducia, allo spirito di iniziativa, alla sensibilità, all'orientamento positivo anche verso le problematiche più complesse, considerandole occasioni di crescita e di miglioramento, ecc.

capacità di valutazione differenziata (solo per i titolari di posizione organizzativa)

La capacità di valutare i propri collaboratori viene espressa tramite una significativa differenziazione dei giudizi che il titolare di posizione organizzativa esprime nei confronti dei dipendenti assegnati alla propria area.

E' evidente che la scelta delle combinazioni fra i singoli fattori del comportamento organizzativo può dipendere da una serie di elementi:

- 1) la categoria di appartenenza;
- 2) il profilo professionale assegnato;
- 3) punto di criticità dell'organizzazione.

Ogni fattore viene pesato, al fine di evidenziarne la diversa importanza. La somma dei pesi dei singoli fattori non può superare il valore di 100. Ne consegue che si potranno incontrare fattori del comportamento organizzativo differenziati per categoria o per profilo professionale ovvero fissare i medesimi fattori, ma con pesi significativamente diversi.

Dal punto di vista pratico, si procede alla individuazione dei singoli fattori del comportamento organizzativo per categoria o per profilo professionale, se ne determina il relativo peso e si associa ciascun dipendente alla categoria o al profilo di appartenenza.

Il peso dato a ciascun fattore, distinto per categoria, è di seguito riportato.

Fattore	Titolari di P.O./Alte Professionalità	Categoria D	Categoria C	Categoria B	Categoria A
Guida e motivazione dei collaboratori	10	15	0	0	0
Attenzione al clima interno	10	10	15	15	15
Attenzione all'immagine dell'ente	10	15	15	15	15
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	10	10	10	5	5
Rispetto delle regole senza formalismi	10	5	10	10	10
Economia e correttezza delle risorse assegnate	10	10	15	20	20
Attenzione al cambiamento	10	10	10	5	5
Integrazione e interfunzionalità	10	10	10	10	10
Qualità dell'apporto individuale	15	15	15	20	20
Capacità di valutazione differenziata	5	0	0	0	0

Sulla base dei fattori del comportamento organizzativo, il titolare di posizione organizzativa provvederà alla valutazione del personale allo stesso assegnato sulla base delle fasce di giudizio per ogni singolo fattore:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono;
- valutazione compresa fra 41 e 60 – giudizio: scarso;
- valutazione compresa fra 21 e 40 – giudizio insufficiente;
- valutazione compresa fra 0 e 20 – giudizio: gravemente insufficiente.

La capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori è misurata mediante il calcolo dello scarto quadratico medio (s.q.m.) e il punteggio ad esso attribuito è determinato dal Nucleo di Valutazione, nell'ambito delle seguenti fasce:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo con s.q.m. superiore a 8;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono con s.q.m. compreso tra 6 e 8;
- valutazione compresa fra 41 e 60 – giudizio: scarso con s.q.m. compreso tra 4 e 6;
- valutazione compresa fra 21 e 40 – giudizio insufficiente con s.q.m. compreso tra 2 e 4;
- valutazione compresa fra 0 e 20 – giudizio: gravemente insufficiente con s.q.m. inferiore a 2.

Ciò al fine di dare un ritorno sintetico ed immediato al valutato. La valutazione ottenuta, rapportata al peso previsto per ogni singolo fattore, darà la valutazione del comportamento organizzativo, che confluirà nella performance individuale, sulla base del peso attribuito al comportamento stesso.

5. Altri elementi

Esclusione dalla graduatoria

E' escluso dal riconoscimento di premi legati alla performance il personale che ottiene, nella valutazione individuale, un punteggio inferiore a 60.

Casi di esclusione della corresponsione della retribuzione di risultato

Per previsione di legge, rappresentano cause che escludono o riducono la corresponsione della retribuzione di risultato

- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare l'assenteismo;
- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare la corruzione;
- la mancata approvazione del ciclo di gestione della performance;
- la mancata segnalazione dell'eccedenza di personale;
- la mancata vigilanza del rispetto degli standard di qualità prefissati dall'ente;
- la mancata proposta dei profili professionali al fine di predisporre il fabbisogno di personale;
- la mancata o parziale adozione degli standard di qualità;
- il mancato o parziale coinvolgimento dell'utente e/o misurazione del suo grado di soddisfazione;
- la mancata istituzione del Comitato Unico di Garanzia;

nonché ogni altra causa di esclusione prevista dalla normativa vigente.

Scheda di valutazione del dipendente

La performance individuale del singolo dipendente viene determinata sulla scheda individuale di valutazione, nella quale viene data evidenza dei singoli fattori, delle valutazioni ottenute e del risultato finale. Nella scheda sono, altresì, riportati suggerimenti e annotazioni che il valutatore esprime nei confronti del valutato. A sua volta, il valutato può chiedere che, sempre nella medesima scheda, vengano evidenziate proprie osservazioni. I suggerimenti, le annotazioni e le osservazioni sono datate e firmate dal soggetto proponente.

La valutazione finale

Qualora, dal relativo processo, emerga una valutazione del dipendente non in linea con situazioni o fatti oggettivamente dimostrabili, il valutatore può modificare la valutazione finale, dandone ampia, precisa e circostanziata motivazione.

6. Procedure di conciliazione

Qualora il dipendente non concordi con la valutazione ottenuta, lo stesso può inviare istanza entro 10 giorni indirizzata al valutatore e intesa ad ottenere una revisione della valutazione stessa. L'istanza va motivata con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. Il valutatore si esprime entro 30 giorni dal ricevimento, sentito il dipendente interessato.

Il titolare di posizione organizzativa che non concordi con la valutazione ottenuta, può proporre entro 10 giorni istanza di riesame al Nucleo di Valutazione, che decide entro 30 giorni dal ricevimento.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE:

Ente:

Dipendente:

Profilo professionale:

Settore di appartenenza:

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Macro-elementi	Valutazione	Peso	Valutazione pesata
1. Obiettivi individuali e di gruppo			
2. Comportamento organizzativo			
Performance individuale			

1. Macro-elemento: Obiettivi individuali e di gruppo

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo	Valutazione obiettivo	Apporto individuale	Valutazione del dipendente
<i>Obiettivi individuali e di gruppo</i>				

2. Macro-elemento: Comportamento organizzativo

Comportamento	Peso	Valutazione	Valutazione pesata
<i>Comportamento organizzativo</i>			

Note

--

Data:

Firma del valutatore

Firma del dipendente per ricevuta

SCHEDA OBIETTIVO:

Ente:

Dipendente:

Descrizione sintetica:	
Descrizione analitica:	
Responsabile:	
Peso:	
Tipologia:	o ente o unità organizzativa o individuale
Caratteristiche:	o mantenimento o miglioramento o sviluppo
Durata:	dal: al:

Valutazione dell'obiettivo:

Indicatore	Peso	Valore attuale	Valore atteso	Valore effettivo	Valutazione (percentuale)	Valutazione pesata
Valutazione dell'obiettivo						

Dipendenti coinvolti:

Note