



**COMUNITA' MONTANA
DELL'ALTO E MEDIO METAURO
AMBITO "2A"**

ORIGINALE

COD.41406

**VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNITARIA
NUM. 136 DEL 21-11-11**

**Oggetto: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ATTUAZIONE
DEL DECRETO LEGISLATIVO N.150 DEL 2009.**

L'anno duemilaundici addì ventuno del mese di novembre alle ore 17:15, in Urbana, nella sala delle adunanze della Comunità Montana, si è riunita la Giunta Comunitaria, convocata su invito del PRESIDENTE; risultano presenti alla trattazione dell'argomento all'oggetto:

SERAFINI ALCEO	PRESIDENTE	P
MARCHETTI ALFIERO	VICE PRESIDENTE	P
ALVONI MONICA	ASSESSORE	P

Risultano presenti n. 3 e assenti 0

-Assiste alla seduta e verbalizza il SEGRETARIO GENERALE della Comunità Montana ELVIO MASSI.
-Accertato il numero legale, il PRESIDENTE invita la Giunta a deliberare sull'oggetto sopraindicato.

LA GIUNTA COMUNITARIA

-Visto il documento istruttorio dell'ufficio competente infra trascritto integralmente;
-Ritenuto opportuno provvedere in merito, così come proposto nel documento suddetto;
-Visti i seguenti pareri, richiesti ed espressi sulla proposta corrispondente n.89 del 06-06-2011, ai sensi dell'art.49, comma 1°, del D. Lgs. 267/00:

PARERE: Favorevole in ordine alla **REGOLARITA' TECNICA**
Data: 06-06-11 Il Responsabile del servizio
F.to **MASSI ELVIO**

PARERE: Favorevole in ordine alla **REGOLARITA' CONTABILE**
Data: 06-06-11 Il Responsabile del servizio
F.to **RIPARINI 2 PAOLO 2**

-Con voti unanimi, espressi palesemente;

DELIBERA

-di approvare integralmente la proposta riportata nel documento istruttorio infra trascritto;
-inoltre, con separata votazione unanime, espressa palesemente, delibera di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4°, del D. Lgs. 267/00;

La presente deliberazione viene letta, confermata e sottoscritta a norma di Legge.

PRESIDENTE
ALCEO SERAFINI

SEGRETARIO GENERALE
ELVIO MASSI

ATTESTATO DI PUBBLICAZIONE

Della suesata deliberazione viene iniziata oggi la pubblicazione all'Albo Web nel sito istituzionale della Comunità Montana, per 15 giorni consecutivi dal 29-12-11 al 13-01-12 al n°1609, ai sensi dell'art.124, comma 1°, della Legge n°267/2000 e dell'art.32, comma 1°, della Legge n°69/2009.

Lì 29-12-11

SEGRETARIO GENERALE
ELVIO MASSI



**COMUNITA' MONTANA
DELL'ALTO E MEDIO METAURO**

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE (DIRIGENTE, RESPONSABILI E COLLABORATORI) IN ATTUAZIONE DEL D.LGS. N. 150/2009).

II SEGRETARIO GENERALE

PREMESSO che:

- in data 15 novembre 2009 è entrato in vigore il D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 recante "*Attuazione della legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", cd "Decreto Brunetta", che ha introdotto nuovi ed ulteriori adempimenti in capo agli Enti Locali e che contiene diverse disposizioni innovative, alcune delle quali immediatamente dispositive, mentre altre costituiscono principi fondamentali dell'ordinamento, a cui gli enti locali devono adeguarsi a livello regolamentare interno;

- l'attuazione delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/09 è diretto allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, del singolo e dell'intera amministrazione attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di valutazione;

- è necessario provvedere a completare il processo di adeguamento ai principi contenuti nel citato D.Lgs. n. 150/09;

- questo Ente ha una sola figura dirigenziale (il Segretario Generale) mentre la responsabilità delle strutture apicali (Aree organizzative) è stata affidata con atto del Presidente, ai sensi dell'art. 109, comma 2, del TUEL n. 267/2000;

RICHIAMATA la propria precedente deliberazione n. 268 del 02/12/1997, come integrata dalla delib. GC n. 133 del 29/12/2010, recante il "Regolamento di organizzazione degli uffici e servizi" adeguato alle norme del D.Lgs. n. 150/09;

VISTI, in particolare, gli articoli:

- 5 bis- "Nucleo di valutazione";
- 5 ter - "Disciplina del ciclo della performance";

VISTA la deliberazione di Consiglio comunitario n. 13 del 05/04/2011 avente per oggetto: "Approvazione schema di convenzione per istituzione Nucleo di Valutazione in forma associata tra la Comunità Montana ed i Comuni di Urbino, Fermignano, Urbania, Peglio, Sant'Angelo in Vado, Mercatello Sul Metauro e Borgo Pace";

ATTESO che il Nucleo di Valutazione, come previsto dall'art. 2 della Convenzione per la gestione del servizio associato e dall'art. 7 del D.Lgs. 150/09, ha provveduto a presentare agli enti convenzionati, una proposta di nuovo sistema di valutazione della performance, contenuta in tre distinti manuali e relative schede, per la valutazione:

- a) del personale dirigente;
- b) del personale titolare di posizione organizzativa;

c) del restante personale dipendente;

VISTA la nota ID 52644 del 31/10/2011 con la quale, sono state trasmesse alle R.S.U. aziendali ai sensi dell'art. 7 del CCNL del 1/4/1999, le proposte di regolamentazione del sistema di misurazione e valutazione della performance redatte dai componenti del nucleo di valutazione DR. Braccini e Avv. Tomasetti, al fine di adeguarsi alle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 (Brunetta);

CONSIDERATO che questo Ente, al fine di procedere alla costituzione di un Nucleo di Valutazione in forma associata, ha dovuto interrompere la procedura di approvazione del nuovo sistema di valutazione e che tale procedura di condivisione ha comportato un impegno temporale degli Enti che si è protratto sino al corrente mese di novembre;

CHE, consequenzialmente, quale norma transitoria esclusivamente per l'esercizio 2011 si propone:

- a) di approvare i Manuali di Valutazione aggiornati secondo la Riforma Brunetta,
- b) di congelare le seguenti aree valutative dei Manuali di Valutazione aggiornati:
per i Responsabili:
-il contributo alla performance dell'intero Ente
per i Collaboratori:
-gli obiettivi specifici
-la qualità del contributo all'unità organizzativa di appartenenza
- c) di considerare per l'anno 2011 le seguenti aree valutative dei Manuali di Valutazione aggiornati:
per i Responsabili:
-la performance della propria area
-gli obiettivi specifici
-i comportamenti
per i Collaboratori:
-i comportamenti
- d) di considerare per quanto concerne i comportamenti quelli già individuati nei precedenti sistemi di valutazione, con le stesse metodologie valutative.
- e) di considerare per quanto concerne gli obiettivi le stesse metodologie valutative dei precedenti sistemi di valutazione

CHE le norme transitorie di cui sopra sono necessarie al fine di salvaguardare il principio della conoscenza da parte dei valutati delle regole valutative all'inizio dell'anno;

CHE per l'anno 2012 si applicheranno integralmente i due Manuali di Valutazione (Dirigente, Responsabili e Collaboratori), con relative schede;

TENUTO conto delle seguenti normative:

- TUEL 18 agosto 2000, n. 267, artt. 48, 50, co. 10, 88, 89, 107 e 109, co. 2;
- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e smi;
- D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ed in particolare l'art. 7;
- D.Lgs. 1 agosto 2011 n. 141, artt. 2, 3 e 6;

VISTO il vigente statuto della Comunità Montana;

ATTESO che non sono pervenute osservazioni in merito da parte della RSU aziendali;

RITENUTO opportuno provvedere in merito, approvando il nuovo sistema di valutazione dei dipendenti

di questo Ente, nonché i relativi manuali di valutazione con le schede allegate (A,B,C) con le specifiche temporali meglio sopra illustrate;

PROPONE

- 1) di considerare le premesse come parte integrante e sostanziale del presente provvedimento anche ai fini dell'art. 3 della L. 241/90 e smi;
- 2) di approvare, in attuazione all'art. 7 D.Lgs. n. 150/2009 e smi, il nuovo sistema di valutazione della performance, composto dai seguenti documenti:
 - a) **Allegato "A"** --Manuale per la valutazione della performance individuale del personale Dirigente, con relativa scheda;
 - b) **Allegato "B"** - Manuale per la valutazione della Performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa, con relativa scheda;
 - c) **Allegato "C"** -- Manuale per la valutazione della Performance individuale del personale, con relativa scheda;
- 3) di disporre che la metodologia adottata venga pubblicata, in forma permanente, sul sito istituzionale nella sezione "*Trasparenza, Valutazione e Merito*", trasmessa alle RSU aziendali e comunicata a tutto il personale dipendente;
- 4) di dare atto che l'oggetto della presente deliberazione rientra nella competenza della Giunta comunitaria, ai sensi dell'art. 48, co. 3, del TUEL n. 267/2000;
- 5) di prevedere, per il solo anno 2011, gli adattamenti dei Manuali di Valutazione aggiornati, come sopra meglio specificati nella parte narrativa della presente proposta, dando atto che dal 1° gennaio 2012, si applicheranno integralmente i tre Manuali di Valutazione (Dirigente, Responsabili e Collaboratori), con relative schede;
- 6) di dichiarare immediatamente eseguibile il presente atto.

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE DIRIGENTE**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 3
Oggetto della valutazione	Pag. 4
Metodologia di valutazione	Pag. 6
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 12
Strumenti della valutazione	Pag. 13
Tempistica della valutazione	Pag. 14
Comunicazione della valutazione	Pag. 15
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 16
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 17
Appendice:	
- Bonus annuale delle eccellenze	Pag. 19
- Premio annuale per l'innovazione	Pag. 19
- Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Pag. 20
Allegato:	
Scheda di valutazione	Pag. 21

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del Dirigente persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione del Dirigente verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione del Dirigente, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione dell'indennità di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione del Dirigente è il raggiungimento degli obiettivi programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dal Dirigente sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- 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 se 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.

Valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

La valutazione riguarda la qualità del contributo fornito dal Dirigente alla performance dell'intero Ente.

Valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale.

Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- l'organizzazione

intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- l'integrazione

intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al Cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e / o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

- la valutazione dei propri Collaboratori

intesa come la capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che il Comune ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi** l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

*Per quanto concerne la **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Bassa qualità del contributo
- **da 3 a 8** – Media qualità del contributo
- **da 9 a 10** – Alta qualità del contributo

Il **punteggio della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura** è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

Per quanto concerne la **performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Performance bassa
- **da 3 a 8** – Performance media
- **da 9 a 10** – Performance alta

Il **punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità** è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dal Dirigente sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:

Organizzazione

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

Innovazione

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

Integrazione

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

Orientamento al Cliente

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Valutazione dei propri Collaboratori

(capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il *punteggio della valutazione delle competenze* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il *punteggio finale della valutazione della performance individuale* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo alla performance generale della struttura,

performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e competenze) e le relative valutazioni numeriche.

In caso di assenza dei pesi % delle singole aree valutative, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole aree valutative e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle aree stesse.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Sindaco (il Presidente per la Comunità Montana) supportato dalle attività dal Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazione del Dirigente, valutazione dei Responsabili, valutazione dei Collaboratori, ...) che ritiene opportuno ricevere.

Nell'ambito della valutazione del Dirigente/Segretario il Nucleo di valutazione sarà costituito solo dei membri esterni.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsicazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura: la valutazione numerica / punteggio attribuito; per la sezione inerente alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: la valutazione numerica / punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, i pesi, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio delle differenti aree valutative (obiettivi – performance generale – performance ambito organizzativo - competenze), il peso, il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni del Dirigente implica una verifica periodica sulle aree valutative del Dirigente stesso.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Oltre alla verifica periodica viene realizzata una verifica finale sull'intero anno da parte del Sindaco (del Presidente per la Comunità Montana) supportato dal Nucleo di Valutazione.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Nucleo di Valutazione ed il valutato.

Il colloquio finale dell'intero anno avviene invece fra il Sindaco (il Presidente per la Comunità Montana), supportato dal Nucleo di Valutazione, o se delegato, fra il Nucleo di Valutazione stesso ed il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, ...) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro attuazione, avviene applicando la tabella che segue all'indennità di risultato massima riconosciuta dall'Ente di appartenenza:

Punteggio finale	% di indennità riconosciuta
Da 8,5 a 10	100%
Da 7,5 a 8,4	80%
Da 6 a 7,4	60%
Da 5 a 5,9	40%
Sotto 5	0%

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone**: basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza**: formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità**: basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio**: basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **la proiezione**: basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto**: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale**: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria**: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.
- **valutare non significa solo formulare un giudizio**: il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

APPENDICE
BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Responsabile e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE
PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Dirigenti/Responsabili e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

APPENDICE
ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE
E DI CRESCITA PROFESSIONALE

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- 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.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE “A”

BOZZA

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL DIRIGENTE**

ENTE E ANNO DI RIFERIMENTO

VALUTATO:

Cognome e Nome

Settore

BOZZA

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)			PUNTEGGIO (A*B)
1.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
2.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
3.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
4.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
5.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
Punteggio Totale Obiettivi						<input type="text"/>

VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10

Punteggio qualità contributo alla performance generale

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RELATIVA ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITA'

Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10	

Punteggio performance ambito organizzativo

AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

BOZZA

FATTORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)	PUNTEGGIO (A*B)
1. ORGANIZZAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine		9 9,5 10	
2. INNOVAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori		9 9,5 10	
3. INTEGRAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività		9 9,5 10	
4. ORIENTAMENTO AL CLIENTE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno o esterno		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno		9 9,5 10	
5. VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)		1 2 3	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori		4 4,5 5	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori		6 6,5 7	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore		7,5 8 8,5	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori		9 9,5 10	

Peso Totale Competenze Punteggio Totale Competenze

ALLEGATO “B”

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE RESPONSABILE**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 3
Oggetto della valutazione	Pag. 4
Metodologia di valutazione	Pag. 6
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 12
Strumenti della valutazione	Pag. 13
Tempistica della valutazione	Pag. 14
Comunicazione della valutazione	Pag. 15
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 16
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 17
Appendice:	
- Bonus annuale delle eccellenze	Pag. 19
- Premio annuale per l'innovazione	Pag. 19
- Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Pag. 20
Allegato:	
Scheda di valutazione	Pag. 21

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Responsabili persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Responsabili, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione dell'indennità di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Responsabili è il raggiungimento degli obiettivi programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Responsabili sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- h) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- i) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- j) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- k) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- l) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- m) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- n) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

La valutazione riguarda la qualità del contributo fornito dal Responsabili alla performance dell'intero Ente.

Valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale.

Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- l'organizzazione

intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- l'integrazione

intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al Cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e / o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

- la valutazione dei propri Collaboratori

intesa come la capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che il Comune ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi** l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

*Per quanto concerne la **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Bassa qualità del contributo
- **da 3 a 8** – Media qualità del contributo
- **da 9 a 10** – Alta qualità del contributo

Il **punteggio della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura** è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

Per quanto concerne la **performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Performance bassa
- **da 3 a 8** – Performance media
- **da 9 a 10** – Performance alta

Il **punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità** è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Responsabili sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:

Organizzazione

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

Innovazione

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

Integrazione

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

Orientamento al Cliente

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Valutazione dei propri Collaboratori

(capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il *punteggio della valutazione delle competenze* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il *punteggio finale della valutazione della performance individuale* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo alla performance generale della struttura,

performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e competenze) e le relative valutazioni numeriche.

In caso di assenza dei pesi % delle singole aree valutative, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole aree valutative e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle aree stesse.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Sindaco (il Presidente per la Comunità Montana) supportato dalle attività dal Nucleo di Valutazione.

In presenza di personale Dirigente il soggetto preposto alla valutazione finale è il Dirigente di riferimento supportato dalle attività dal Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Responsabili, valutazione dei Responsabili colleghi, valutazione dei Collaboratori del Responsabile valutato, ...) che ritiene opportuno ricevere.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsicazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura: la valutazione numerica / punteggio attribuito; per la sezione inerente alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: la valutazione numerica / punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, i pesi, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio delle differenti aree valutative (obiettivi – performance generale – performance ambito organizzativo - competenze), il peso, il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Responsabili implica una verifica periodica sulle aree valutative dei Responsabili stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Oltre alla verifica periodica viene realizzata una verifica finale sull'intero anno da parte del Sindaco (del Presidente per la Comunità Montana) o del Dirigente di riferimento supportati dal Nucleo di Valutazione.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Nucleo di Valutazione ed il valutato.

Il colloquio finale dell'intero anno avviene invece fra il Sindaco (il Presidente per la Comunità Montana) o il Dirigente di riferimento, supportati dal Nucleo di Valutazione, o se delegato, fra il Nucleo di Valutazione stesso ed il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, ...) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro attuazione, avviene applicando la tabella che segue all'indennità di risultato massima riconosciuta dall'Ente di appartenenza:

Punteggio finale	% di indennità riconosciuta
Da 8,5 a 10	100%
Da 7,5 a 8,4	80%
Da 6 a 7,4	60%
Da 5 a 5,9	40%
Sotto 5	0%

Nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce, deve essere garantita in ogni caso l'applicazione del principio di differenziazione del merito.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone:** basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza:** formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità:** basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio:** basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **la proiezione:** basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto:** basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale:** formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria:** basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.
- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

APPENDICE
BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Responsabile e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE
PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Responsabili e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

APPENDICE
ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE
E DI CRESCITA PROFESSIONALE

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- 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.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE “B”

BOZZA

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI RESPONSABILI**

ENTE E ANNO DI RIFERIMENTO

VALUTATO:

Cognome e Nome

Settore

BOZZA

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)			PUNTEGGIO (A*B)
1.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
2.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
3.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
4.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
5.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
Punteggio Totale Obiettivi						<input type="text"/>

VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10

Punteggio qualità contributo alla performance generale

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RELATIVA ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITA'

Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10

Punteggio performance ambito organizzativo

FATTORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)		
1. ORGANIZZAZIONE	[]	[]		
Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni		1	2	3
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze		4	4,5	5
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche		6	6,5	7
Il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi		7,5	8	8,5
Il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine		9	9,5	10
2. INNOVAZIONE	[]	[]		
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		1	2	3
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		4	4,5	5
Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri		6	6,5	7
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore		7,5	8	8,5
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori		9	9,5	10
3. INTEGRAZIONE	[]	[]		
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		1	2	3
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		4	4,5	5
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		6	6,5	7
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione		7,5	8	8,5
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività		9	9,5	10
4. ORIENTAMENTO AL CLIENTE	[]	[]		
Il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno)		1	2	3
Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)		4	4,5	5
Il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno o esterno		6	6,5	7
Il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate		7,5	8	8,5
Il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno		9	9,5	10
5. VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	[]	[]		
Il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)		1	2	3
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori		4	4,5	5
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori		6	6,5	7
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore		7,5	8	8,5
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori		9	9,5	10
Peso Totale Competenze		100%	Punteggio Totale Competenze []	

ALLEGATO “C”

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 3
Oggetto della valutazione	Pag. 4
Metodologia di valutazione	Pag. 6
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 12
Strumenti della valutazione	Pag. 13
Tempistica della valutazione	Pag. 14
Comunicazione della valutazione	Pag. 15
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 16
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 17
Appendice:	
- Progressioni economiche	Pag. 19
- Bonus annuale delle eccellenze	Pag. 19
- Premio annuale per l'innovazione	Pag. 20
- Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Pag. 20
Allegato:	
Scheda di valutazione	Pag. 21

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione degli incentivi di produttività

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dipendenti è il raggiungimento degli obiettivi programmati e del contributo assicurato alla performance del servizio e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere di gruppo e / o individuali e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- o) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- p) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- q) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- r) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- s) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- t) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- u) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento del risultato e alla performance del servizio di appartenenza

L'apporto individuale prenderà in considerazione il contributo fornito dal dipendente al proprio servizio di appartenenza sia nel raggiungimento degli obiettivi/risultati che nella realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa.

Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- la conoscenza tecnico-operativa

intesa come l'insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio.

- l'organizzazione

intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di realizzare gli stessi e di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- l'integrazione

intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al Cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e / o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il **punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi).

Per quanto concerne l'apporto individuale, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato.

Per l'apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

Per l'apporto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

Il *punteggio della valutazione dell'apporto individuale* è dato dalla media delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto (punteggio medio apporto).

Per quanto concerne le competenze e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:

Conoscenza tecnico-operativa

(insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa limitata ad alcune attività svolte

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività del servizio

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio anche ad altre attività del servizio stesso

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio e alle altre attività del servizio stesso, anche alle attività del settore di appartenenza del servizio.

Organizzazione

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di realizzare gli stessi e di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

Innovazione

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

Integrazione

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

Orientamento al Cliente

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il Responsabile può applicare delle % di ponderazione alle diverse tipologie di competenze. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare le competenze che il Responsabile considera cruciali per le funzioni assegnate o soggette a miglioramento. Il totale dei pesi deve essere pari al 100%.

Il ***punteggio della valutazione delle competenze*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche sulle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il ***punteggio finale della valutazione della performance individuale*** è dato dalla media dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni relative:

- al raggiungimento degli obiettivi,
- alla qualità del contributo assicurato da ciascun Dipendente alla performance del servizio,
- alle competenze.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il Responsabile di riferimento del Dipendente.

I Responsabili ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.

In presenza di personale Dirigente il soggetto preposto alla valutazione finale è il Dirigente di riferimento supportato dai Responsabili titolari di Posizione Organizzativa.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi e dell'apporto individuale dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, individuali e / o di gruppo, gli indicatori di risultato, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito; per la sezione relativa all'apporto individuale: le due tipologie di apporto (obiettivi, attività istituzionale), la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti dalla quale si evince le competenze considerate, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori valutativi (obiettivi – apporto individuale - competenze), il punteggio totale, il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

Il Responsabile comunica ai Dipendenti di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi definitivi dell'anno e i criteri cui si informerà la valutazione della performance individuale, formalizzando questo momento in modo tale da essere certo che il Dipendente ne sia venuto a conoscenza.

Possono essere definiti anche obiettivi diversi/aggiuntivi rispetto agli obiettivi del Peg.

I Responsabili, sulla base delle proprie valutazioni infrannuali, avvertono in forma scritta o in forma orale verbalizzata, i Dipendenti per i quali si profilano criticità, indicandone le ragioni essenziali.

I Responsabili elaborano, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunicano al dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il Responsabile, se ritenuto necessario e in ogni caso qualora si presentino delle criticità, infrannualmente e / o in fase di valutazione finale accompagna la verifica / valutazione con un colloquio con il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento per risolvere eventuali criticità.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (produttività) nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro applicazione, o per gli Enti con un numero di Dipendenti in servizio non superiori a 15 avviene:

- dividendo il fondo destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale per la sommatoria dei prodotti fra i parametri di categoria del Personale e le valutazioni finali dei Dipendenti, con punteggio non inferiore a 5,
- moltiplicando il risultato ottenuto per ciascun singolo prodotto fra il parametro di categoria e la valutazione finale del Personale, con punteggio non inferiore a 5.

Le eventuali economie concorrono esclusivamente a incrementare il fondo dell'esercizio successivo.

Nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce, o di non attuazione in presenza di un numero di Dipendenti in servizio non superiore a 15, deve essere garantita in ogni caso l'applicazione del principio di differenziazione del merito.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone:** basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza:** formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità:** basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio:** basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **la proiezione:** basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto:** basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale:** formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria:** basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.
- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

APPENDICE
PROGRESSIONI ECONOMICHE

La scheda relativa alla valutazione della performance individuale sarà utilizzata in occasione delle progressioni orizzontali economiche.

Nello specifico, ai fini della determinazione delle progressioni orizzontali economiche si farà riferimento alla media triennale delle valutazioni dell'apporto individuale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) e delle competenze.

APPENDICE
BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Responsabile e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE
PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Responsabili e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

APPENDICE
ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE
E DI CRESCITA PROFESSIONALE

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- 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.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE “C”

BOZZA

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI DIPENDENTI**

ENTE E ANNO DI RIFERIMENTO

VALUTATO:

Cognome e Nome _____

Settore _____

VALUTATORE:

Cognome e Nome _____

Settore _____

AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

BOZZA

FATTORI	PESO (A)	VALUTAZIONE NUMERICA (B)	PUNTEGGIO (A*B)
1. CONOSCENZA TECNICO-OPERATIVA	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività		1 2 3	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa limitata ad alcune attività svolte		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività del servizio		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio anche ad altre attività del servizio stesso		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio e alle altre attività del servizio stesso, anche alle attività del settore di appartenenza del servizio		9 9,5 10	
2. ORGANIZZAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine		9 9,5 10	
3. INNOVAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori		9 9,5 10	
4. INTEGRAZIONE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività		9 9,5 10	
5. ORIENTAMENTO AL CLIENTE	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno)		1 2 3	
Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)		4 4,5 5	
Il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno o esterno		6 6,5 7	
Il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate		7,5 8 8,5	
Il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno		9 9,5 10	
Peso Totale Competenze	<input type="text" value="100%"/>	Punteggio Totale Competenze	<input type="text"/>