



COMUNE DI MANERBIO

*Sistema di misurazione e valutazione della
performance organizzativa e individuale*

Approvato con deliberazione della Giunta comunale n. 32 del 27.04.2016

Modificato con deliberazione della Giunta comunale n. 71 del 05.09.2016

Sommaro

INTRODUZIONE	2
IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI	6
GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA	9
PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi	10
1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi).....	10
2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	11
PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi	14
1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi).....	14
2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	15
IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	18
1. I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance.....	18
2. Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi.....	18
3. Valutazione finale dei risultati.....	19
4. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi.....	19
5. Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione	19
REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	20
MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	20
MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RAPPORTI CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI	20
ALLEGATO A – SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE	
ALLEGATO B – SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI AREA	

INTRODUZIONE

Premessa

L'adozione del presente sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale deriva dall'esigenza di dotare l'Ente di un diverso sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n. 150/2009, nonché dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative ed esigenze organizzative interne.

A questo proposito, al fine di produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, il D.lgs. 150/2009 prevede l'introduzione di un ciclo di gestione della performance, attraverso il quale le amministrazioni devono inquadrare la loro azione attraverso il passaggio da una logica dei mezzi ad una dei risultati.

Il ciclo di gestione della performance (disciplinato dal Capo II- Titolo II della legge 150/2009) si articola nelle seguenti fasi :

- ⇒ programmazione,
- ⇒ pianificazione,
- ⇒ monitoraggio,
- ⇒ misurazione e valutazione, con esito finale nella rendicontazione e nella premialità.

Come disposto dall'art. 37 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con delibera G.C. n. 13 del 29 febbraio 2016, il Comune di Manerbio, nell'adattare alle proprie esigenze le previsioni del Decreto 150, ha inteso realizzare il ciclo di gestione della performance attraverso l'adozione dei seguenti atti: *Relazione previsionale e programmatica allegata al Bilancio di previsione, Piano esecutivo di gestione, Piano dettagliato degli obiettivi, Piano degli indicatori di performance organizzativa (generale e di settore), Rendiconto della gestione e Relazione al rendiconto della gestione.*

Il percorso semplificato, sotteso a tale ciclo, prevede una fase di definizione e assegnazione degli obiettivi contenente i valori attesi di risultato con i rispettivi indicatori, una fase di assegnazione delle risorse necessarie, una di misurazione e valutazione della performance (intesa come somma di comportamenti e risultati del personale) con la conseguente erogazione di incentivi economici conseguenti alle valutazioni.

Tenuto conto che il Piano dettagliato degli obiettivi e il Piano degli indicatori di performance organizzativa verranno approvati a decorrere dall'anno 2016, le valutazioni del personale dipendente per l'anno 2015 si baseranno sugli altri documenti costituenti il ciclo di gestione della performance.

E' utile avere presenti i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira.

Come delineato da numerose disposizioni (D.lgs.. 27 ottobre 2009, n. 150, D.lgs.. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Autonomie locali), i principi ispiratori sono i seguenti:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;

- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Riferimenti normativi

L'art. 1, primo comma, del D.lgs.. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D.lgs.. 30 marzo 2001, n. 165 [...] (*gli Enti Locali sono inclusi tra le Amministrazioni di cui all'art. 2 comma 2*).

L'art. 7, primo comma, del D.lgs.. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'art. 9, secondo comma, del D.lgs.. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:*

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

L'art. 20, primo e secondo comma, del D.lgs.. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che *“Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono: a) il bonus annuale delle eccellenze [Rif. art. 21]-; b) il premio annuale per l'innovazione [Rif. art. 22]; c) le progressioni economiche [Rif. art. 23]; d) le progressioni di carriera [Rif. art. 24]; e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità [Rif. art. 25]-; f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale”*.

L'art. 31, comma 3, del D.lgs. 150/2009 dispone che: *“Per premiare il merito e la professionalità [...], gli enti locali, oltre a quanto autonomamente stabilito, nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, utilizzano gli strumenti di cui all'articolo 20, comma 1, lettere c), d), e) ed f), nonche', adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti, quelli di cui alle lettere a) e b). Gli incentivi di cui alle predette lettere a), b), c) ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa”*.

L'art. 45, comma 3 del D.lgs.. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.lgs.. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che *“I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]”*.

Performance organizzativa

Come previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Ai sensi dell'art. 8, la performance organizzativa concerne:

1. *“L’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
2. *l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
3. *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
4. *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
5. *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
6. *l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
7. *la qualità e la quantità delle performance e dei servizi erogati;*
8. *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”.*

Le disposizioni relative alla performance organizzativa di cui all'art. 8, non rientrano tra quelle cui gli enti locali sono tenuti obbligatoriamente ad adeguarsi.

L'ente intende tuttavia implementare progressivamente la cultura della performance all'interno della propria struttura organizzativa. Nell'ottica di una graduale organizzazione del Sistema di valutazione della performance organizzativa la questione fondamentale risiede nella corretta formulazione dei Piani e dei Programmi di attuazione, che devono essere corredati dalla indicazione dei risultati attesi e degli indicatori di performance. Lo strumento principale teso a misurare e valutare la performance organizzativa, sia essa generale o di settore, è il Piano degli indicatori di performance organizzativa.

Il processo di costruzione e di rilevazione degli indicatori, così come l'approvazione di strumenti metodologici a supporto del monitoraggio e della valutazione della performance (*Piano degli indicatori di performance organizzativa*), è un obiettivo che l'Amministrazione si pone per l'anno 2016, affidando al Servizio controllo di gestione l'obiettivo di realizzare un Sistema di indicatori di performance organizzativa.

L'attività finalizzata alla realizzazione di questo obiettivo può essere sintetizzata nelle seguenti fasi operative:

- *individuazione dei procedimenti o delle attività che saranno oggetto di valutazione;*
- *identificazione per ciascun procedimento o attività degli indicatori di performance e dei risultati attesi;*
- *rilevazione degli indicatori a fine anno;*
- *report dei risultati entro la metà del mese di febbraio all'organo esecutivo, ai responsabili di area e al nucleo di valutazione, al fine di consentire l'elaborazione delle valutazioni del personale dipendente.*

Performance individuale

La valutazione della performance individuale persegue il fine di:

- promuovere processi di miglioramento delle performance in termini di qualità;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.
- premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni: orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e le figure responsabili della gestione;
- verificare il conseguimento degli obiettivi;

A tale scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione della performance individuale dei responsabili incaricati di posizione organizzativa è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi;
- b) al contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

La misurazione della performance individuale del personale non incaricato di posizione organizzativa è invece collegata:

- a) al contributo fornito nel raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati dal Responsabile apicale;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Preliminare all'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* è la definizione delle caratteristiche del *Sistema degli obiettivi*, la loro articolazione e le modalità di approvazione.

IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

Quadro generale

Il “Ciclo della performance”, ai sensi dell’art. 37 del Regolamento comunale per l’organizzazione degli uffici e dei servizi, è realizzato attraverso l’adozione della *Relazione Previsionale e programmatica, del Peg, del Piano dettagliato degli obiettivi, del Piano degli indicatori di performance organizzativa (generale e di settore), del Rendiconto di gestione e della Relazione al Rendiconto della gestione*”.

I Piani suddetti per essere adeguati a quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009 devono essere corredati da **obiettivi espliciti, da un sistema di indicatori e target** (risultati attesi) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

L’obiettivo è la descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico od operativo-gestionale. L’obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e condiviso.

L’indicatore è lo strumento che rende possibile la misurazione e rappresentazione dei risultati attesi con il conseguimento dell’obiettivo.

Il target è il livello che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un’attività o processo.

Quindi gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale del personale dipendente, utili ai fini della valutazione della prestazione, sono contenuti nei seguenti documenti. Nulla vieta che per alcuni dipendenti vengano individuati obiettivi diversi o ulteriori, in funzione dello specifico ruolo ricoperto, purché ciò avvenga formalmente e nel rispetto dei principi generali contenuti nel presente Sistema.

PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI	Piani e progetti che principalmente discendono dagli obiettivi strategici di particolare rilevanza, individuati sulla base delle priorità dell’Amministrazione.
PIANO DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE (generale e di settore)	E’ il Piano contenente gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati.

I contenuti del *Piano dettagliato degli obiettivi* sono definiti in coerenza con le priorità individuate dall’Amministrazione e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

Essi rappresentano delle specificazioni dei programmi di maggior rilievo contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno di riferimento o, comunque, sono discendenti dalle linee programmatiche di inizio mandato o scaturenti dal rilevamento di particolari esigenze o criticità.

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più aree, è possibile attribuire obiettivi trasversali alle strutture.

Ad ogni obiettivo del Piano dettagliato degli obiettivi sono associati uno o più indicatori di risultato finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- comprensibilità: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- rilevanza: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- confrontabilità: deve consentire comparazioni nel tempo;
- fattibilità: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- affidabilità: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Il Piano degli indicatori di performance organizzativa è finalizzato all'analisi di specifici procedimenti o attività, aventi carattere ordinario, ma per i quali l'Amministrazione si pone obiettivi di miglioramento, di mantenimento o di innovazione. Individuati pertanto, per ciascun procedimento o attività oggetto di misurazione, gli indicatori a tal fine rilevanti, si determinano i risultati attesi per poi verificarne a fine anno il grado di raggiungimento.

Il processo di definizione del Piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O.) e del Piano degli indicatori di performance organizzativa

Il processo di definizione degli obiettivi annuali è correlato all'adozione del Bilancio di previsione, unitamente ai relativi allegati, contenenti i programmi e le priorità da perseguire nel corso dell'anno di riferimento.

Sulla base delle priorità individuate dall'Amministrazione nei documenti previsionali, il Segretario generale, in collaborazione con i Responsabili di area, avvia il processo di elaborazione degli obiettivi gestionali per l'anno di riferimento.

In questa fase i Responsabili di area presentano proposte per la realizzazione di obiettivi di rilievo per l'area di appartenenza, corredati dai relativi indicatori e piani di azione.

In concomitanza con i tempi della programmazione annuale, ma preferibilmente entro il primo trimestre per l'anno di riferimento, il Segretario generale predispose il Piano dettagliato degli obiettivi e per ciascuna Area di responsabilità definisce :

- gli obiettivi assegnati;
- gli indicatori di risultato connessi agli obiettivi;

- le macroazioni collegate alla realizzazione dell'obiettivo, con la specificazione, ove necessario, delle risorse finanziarie messe a disposizione dall'Amministrazione per il relativo raggiungimento.

La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'area.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* Le macroazioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo possono spalmarsi su un unico esercizio finanziario (obiettivo di durata annuale) o su più esercizi finanziari (obiettivo pluriennale). E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo e il risultato atteso per ciascuno degli anni interessati.

Come previsto dalla normativa vigente (art. 169 del D.lgs. n. 267/2000), il Piano dettagliato degli obiettivi costituisce parte integrante del Piano Esecutivo di Gestione, pur potendo tali documenti venire approvati separatamente. Contestualmente con la pubblicazione della relativa delibera di approvazione, l'ufficio segreteria ne cura la trasmissione telematica agli Uffici e la pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale.

Il Piano degli indicatori di performance organizzativa viene predisposto dal Servizio controllo di gestione, in collaborazione con il Segretario comunale, previo coordinamento e condivisione con i Responsabili di area. Il Piano degli indicatori viene approvato contestualmente al Piano dettagliato degli obiettivi e pubblicato con le medesime modalità.

Il Piano dettagliato degli obiettivi e il Piano degli indicatori di performance organizzativa costituiscono, insieme, il *Piano della performance* per l'anno di riferimento.

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

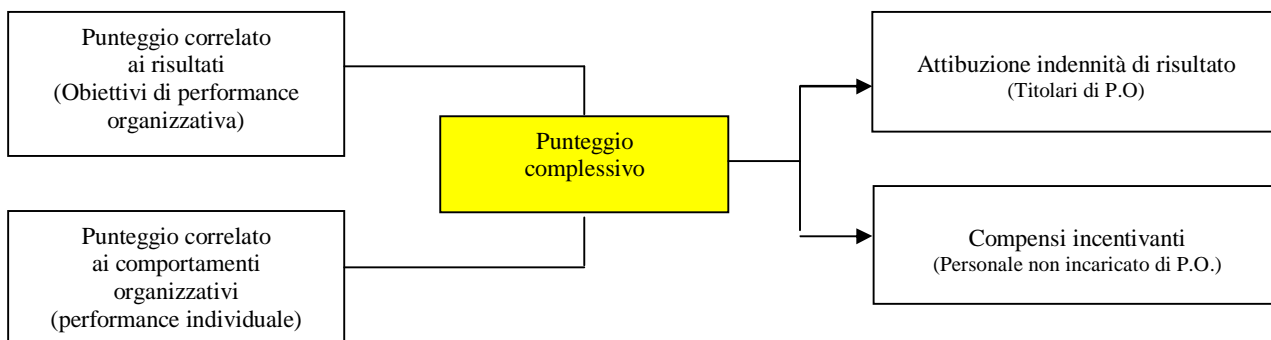
Premessa

Il Sistema permanente di valutazione delle performance e dei risultati del personale (valutazione della prestazione individuale ed organizzativa) collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza e alle competenze organizzative dimostrate.

Il sistema di valutazione della performance opera in riferimento ai seguenti soggetti:

- personale incaricato di posizione organizzativa ai sensi del CCNL relativo alla Revisione del sistema di classificazione del Personale (*Ccnl del 31 marzo 1999*) e successive modifiche;
- personale inquadrato nelle diverse categorie professionali non titolare di posizione organizzativa.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. fissazione degli obiettivi;
2. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
3. valutazione dei comportamenti organizzativi;
4. calcolo del punteggio complessivo;
5. attribuzione del compenso correlato alla valutazione conseguita.

**PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.
Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi**

1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei responsabili incaricati di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi annuali assegnati a ciascun Responsabile di Area con il Piano dettagliato degli obiettivi di norma sono quattro, di cui uno riguarda il livello di raggiungimento degli obiettivi inclusi del Piano degli indicatori di performance organizzativa (generale e di settore). Tuttavia, il numero degli obiettivi può variare in relazione alla loro rilevanza e all'impegno richiesto per il loro raggiungimento.

La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo di area è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è contenuta nelle schede approvate con l'atto di approvazione del Piano dettagliato degli obiettivi e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 100.

La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Il calcolo del punteggio di risultato

Relativamente alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati, il punteggio massimo realizzabile è pari a 40 punti.

Il calcolo del punteggio di risultato si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi effettuata tenendo in considerazione i tre parametri sotto riportati.

- Efficacia: è il rapporto tra il risultato raggiunto e l'obiettivo programmato.
- Qualità del lavoro svolto: riguarda l'accuratezza, la precisione, il livello di approfondimento e completezza del lavoro svolto.
- Rispetto dei tempi: Concerne il rispetto dei tempi programmati e assegnati per il raggiungimento dell'obiettivo. Anticipazioni dei tempi rispetto all'obiettivo posto, consentono una migliore valutazione se rilevanti per l'Amministrazione.

A ciascun parametro è possibile assegnare un punteggio variabile tra zero e cinque, secondo la seguente scala di giudizio:

<i>Giudizio</i>	<i>Punteggio</i>
Non valutabile	0
Insufficiente	1
Sufficiente	2
Adeguito	3
Buono	4
Ottimo	5

Il punteggio complessivamente ottenibile varia tra un minimo di 0 ed un massimo di 60.

Lo schema da utilizzare per evidenziare i risultati conseguiti è il seguente:

	<i>Efficacia</i>	<i>Qualità del lavoro svolto</i>	<i>Rispetto dei tempi</i>	<i>Totale</i>	<i>Numero parametri utilizzati</i>	<i>Totale rapportato al numero di parametri utilizzati</i>
Obiettivo n. 1						
Obiettivo n. 2						
Obiettivo n. 3						
Obiettivo n. 4						
<i>Totale</i>						

Per quanto sopra, in caso di assegnazione di un numero di obiettivi diverso da 4, la valutazione ottenuta andrebbe proporzionata al punteggio massimo, ovvero 40.

2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili titolari di posizione organizzativa rispetto a quelli effettivamente realizzatisi.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei responsabili titolari di posizione organizzativa avviene attraverso tre macrocategorie di comportamenti organizzativi:

- Orientamento ai risultati;
- Conduzione del personale;
- Qualità dell'apporto personale specifico.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO	
1	Capacità di tradurre direttive e atti di indirizzo in progetti, piani di attività e piani di lavoro
2	Capacità di organizzare le attività in funzione della qualità dei servizi anche attraverso semplificazioni amministrative e/o innovazioni tecnologiche

CONDUZIONE DEL PERSONALE	
3	Capacità di motivare, guidare e valutare i propri collaboratori, curandone la crescita professionale
4	Capacità di fronteggiare nuove incombenze normative ovvero emergenze o imprevisti attraverso l'uso flessibile e sinergico del personale
5	Capacità di gestire e risolvere situazioni di conflittualità interna.

QUALITÀ DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO	
6	Capacità propositiva nei confronti degli organi della direzione politica e del Segretario generale.
7	Capacità di iniziativa e propensione all'assunzione delle responsabilità correlate alla posizione professionale.
8	Capacità di rappresentare adeguatamente l'Ente nelle trattative e nelle relazioni con l'esterno.
9	Capacità di valorizzare l'aspetto della formazione professionale personale provvedendo allo stesso tempo alla formazione interna dei propri collaboratori
10	Collaborazione attiva e proficua con gli altri Responsabili di area, al fine del raggiungimento degli obiettivi generali dell'amministrazione, con particolare riferimento anche alla necessità di semplificare e velocizzare i procedimenti amministrativi, migliorandone, contemporaneamente, la qualità.

A ciascun parametro di valutazione è possibile attribuire una valutazione variabile come evidenziato nel seguente prospetto:

VALUTAZIONI ATTRIBUIBILI				
insufficiente	sufficiente	adeguato	buono	ottimo
Da 0 a 1	Da 2 a 3	4	5	6

Quantificazione del punteggio complessivo

La quantificazione del punteggio complessivo è quindi data dalla somma dei seguenti elementi:

1) Grado di raggiungimento degli obiettivi (risultati)	massimo 40 punti	}	massimo 100 punti
+			
2) Qualità della performance individuale (comportamenti organizzativi)	massimo 60 punti	—	

Quantificazione della retribuzione di risultato

<i>FASCIA DI MERITO</i>	<i>PUNTEGGIO OTTENUTO</i>	<i>RETRIBUZIONE DI RISULTATO (in percentuale rispetto alla retribuzione di posizione in godimento)</i>
I	da 96,6 a 100	25%
II	da 93,6 a 96,5	22%
III	da 88,6 a 93,5	19%
IV	da 82,6 a 88,5	16%
V	da 75 a 82,5	13%
VI	meno di 75	0%

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “non positiva”. Tale valutazione, ai sensi di quanto disposto nel 3° periodo del 4° comma dell’art. 9 dell’Ordinamento Professionale, esclude la possibilità di risultare beneficiario dell’indennità di risultato.

**PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.
Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi**

1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura l'apporto che il personale non incaricato di posizione organizzativa ha fornito al fine del conseguimento, nell'ambito della propria funzione, degli obiettivi generali e di quelli assegnati all'area di appartenenza, ovvero il grado di raggiungimento di ulteriori obiettivi individuali formalmente assegnati dal proprio Responsabile di Area.

La valutazione degli obiettivi di performance: la definizione del punteggio di risultato

Il Responsabile di Area esprime, con l'ausilio della scheda di valutazione, il proprio giudizio tenendo conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance organizzativa dell'Ente, al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza e a quelli individuali.

Il punteggio di risultato si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, espressa in percentuale, così come indicato nel prospetto sottoillustrato.

Punteggio di risultato	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO
ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza e a quelli individuali.	< 20%	punti 0
	21% - 40%	punti 10
	41% - 60%	punti 20
	61% - 80%	punti 30
	81% - 89%	punti 40
	90% - 95%	punti 50
	96% - 100%	punti 60

Il punteggio massimo realizzabile è pari a 40 punti.

Obiettivi di miglioramento (Art. 15 c. 5 CCNL 1999)

(Attivazione di nuovi servizi o accrescimento dei servizi esistenti.)

Nel caso l'Amministrazione individui con proprio provvedimento le risorse variabili che intende mettere a disposizione per la realizzazione di specifici obiettivi di miglioramento, a forte contenuto innovativo, collegati all'applicazione dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1999 "Processi di riorganizzazione (con o senza incrementi della dotazione organica) finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad aumento delle performance del personale", in tale provvedimento l'Amministrazione definirà i progetti e le risorse economiche per singolo progetto approvato, attivando il confronto con la parte sindacale nella definizione dei criteri di erogazione del compenso.

2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi

Ogni dipendente è soggetto a valutazione anche per i suoi comportamenti organizzativi. Nella valutazione dei comportamenti organizzativi vengono considerati tre macrofattori di valutazione (*Orientamento al risultato*, *Competenze organizzative*, *Modalità di relazione con l'utente*), declinati in otto fattori di valutazione, ai quali viene attribuito un punteggio come sotto meglio specificato.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO	
1 INIZIATIVA PERSONALE	Capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficienza.
2. FLESSIBILITÀ NELLO SVOLGERE IL LAVORO. DISPONIBILITÀ PERSONALE	Disponibilità ed elasticità nell'interpretare il proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione. Apporto in termini di assiduità di presenza e di impegno.
3. AFFIDABILITÀ	Vengono considerati a questo proposito fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la precisione nello svolgimento dei propri compiti.
4. QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO	Riguarda il livello di approfondimento e di completezza del lavoro svolto, l'apporto aggiuntivo teso a fornire un risultato più accurato e completo, anche oltre le normali aspettative.
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
5. CONOSCENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI TENUTO CONTO DEL PROFILO E DELLA CATEGORIA DI APPARTENENZA (INCLUSA L'EVENTUALE CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO).	Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche acquisite per lo svolgimento delle mansioni affidate, tenuto conto del profilo di appartenenza. Propensione all'arricchimento professionale personale. Capacità di coinvolgere nell'acquisizione di nuove competenze anche l'eventuale personale coordinato.
6. CAPACITÀ DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO AL FINE DI EVITARE RITARDI NELL'ESPLETAMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI.	Impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo ordinato ed efficace. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rispetto dei tempi dei procedimenti, sia interni che rivolti agli utenti.
7. CAPACITÀ PROPOSITIVE ORIENTATE ALLA SEMPLIFICAZIONE, AL RISPARMIO E AD UNA PIÙ EFFICIENTE ORGANIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI INTERNI.	Capacità di svolgere le mansioni assegnate in modo critico, al fine di proporre modifiche dei consueti metodi di lavoro in favore della semplificazione, del risparmio di spesa e di una più snella ed efficiente organizzazione.

MODALITÀ DI RELAZIONE	
8. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI.	Dimostrazione di sensibilità alle esigenze degli utenti, orientamento del comportamento alla semplificazione nel rispetto della normativa vigente nel tempo.
9. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI.	Dimostrazione di capacità di relazione con i colleghi; atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizzo di appropriate forme di comunicazione e di condivisione delle informazioni.
10. COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO.	Dimostrazione di consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni. Visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalismi in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.

La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

A ciascun fattore di valutazione sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- ⇒ “insufficiente”: punteggio variabile tra 0 e 1;
- ⇒ “sufficiente”: punteggio variabile tra 2 e 3;
- ⇒ “adeguato”: punteggio pari a 4;
- ⇒ “buono”: punteggio pari a 5;
- ⇒ “ottimo”: punteggio pari a 6.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi ottenuti con la valutazione dei singoli fattori di valutazione.

La somma di tutti i punteggi può dare il risultato massimo di 60 (sessanta) punti.

Punteggio individuale (K)

Il punteggio individuale del dipendente (K) sarà dato dalla somma del punteggio ottenuto con la valutazione dei risultati e di quello ottenuto con la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Erogazione dell'incentivo di produttività individuale

La quota annua di compenso incentivante da erogare al singolo dipendente viene definita con l'utilizzo del seguente calcolo proporzionale: *la quota complessiva di risorse disponibili sta alla somma di tutti i punteggi individuali (ΣK) come la somma da erogare al singolo dipendente sta al suo punteggio individuale (K), ovvero:*

Somma disponibile / (Σ punteggi individuali (ΣK) * singolo punteggio individuale (K))

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti, che per il Comune di Manerbio sono:

- l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta comunale)
- il Nucleo di valutazione,
- il Segretario generale
- gli incaricati di posizione organizzativa.

Secondo quanto previsto dall'art.14, comma 4, lett. a) del decreto 150/2009, il Nucleo di valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità all'art. 7, commi 2 e 9 del decreto 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal Nucleo di valutazione che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del decreto, presidia il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso. Questa funzione sarà effettivamente attiva soltanto nel momento in cui l'Ente approverà il primo *Piano della performance* (Piano dettagliato degli obiettivi e Piano degli indicatori di performance organizzativa);
- dal Segretario e dai Responsabili di area per quanto riguarda il processo di misurazione e valutazione degli apporti individuali (performance individuale).

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre distinguere i seguenti Responsabili della valutazione della performance individuale:

- per il personale responsabile di area, la valutazione è effettuata dal Segretario generale, in collaborazione con il Nucleo di valutazione, di cui quest'ultimo è Presidente;
- per il personale assegnato alle diverse aree, la valutazione viene effettuata dai Responsabili di area ai quali il personale medesimo è assegnato.

2. Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I Responsabili della valutazione della performance individuale nel corso dell'anno monitorano il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine del mese di giugno i Responsabili della valutazione della performance individuale, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

3. Valutazione finale dei risultati

Tenuto conto del report predisposto dal Servizio controllo di gestione per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano degli indicatori e della valutazione effettuata dal Nucleo di valutazione per quanto riguarda il conseguimento degli obiettivi assegnati con il Piano dettagliato degli obiettivi, entro il mese di febbraio, i Responsabili della valutazione della performance individuale, effettuano la valutazione finale, rilevando:

- per ciascun obiettivo, l'apporto fornito da ciascun dipendente;
- per i comportamenti organizzativi, il valore attribuibile a ciascun parametro di valutazione.

4. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i criteri riportati nei paragrafi precedenti tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato e considerando eventuali altri elementi oggettivi ritenuti rilevanti.

Ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la valutazione del personale responsabile di area è strettamente collegata anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art. 19 del D.lgs. 150 del 2009.

5. Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale delle diverse categorie professionali sono le seguenti:

- la valutazione viene effettuata sulla base della scheda di valutazione della performance compilata dal competente Responsabile di area;
- entro il mese di febbraio ciascun Responsabile attribuisce i punteggi ai dipendenti a lui assegnati. Sarà compito dello stesso responsabile, entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, acquisire la firma per ricevuta del dipendente interessato e trasmetterle all'ufficio personale per gli ulteriori adempimenti connessi alla liquidazione delle rispettive competenze e per l'archiviazione nei fascicoli personali;
- avverso alla valutazione ricevuta ed entro cinque giorni dalla ricezione della medesima, il dipendente potrà presentare per iscritto al proprio responsabile eventuali osservazioni e richieste di modifica. Nei confronti della valutazione ricevuta, negli stessi termini ed esclusivamente per motivi di legittimità, i dipendenti possono presentare ricorso al Segretario comunale.

Le procedure contenute nel presente punto sono utilizzate anche per la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa ad eccezione della tempistica che potrà variare se diversamente stabilito con preventiva e apposita nota del Segretario comunale.

REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, il Nucleo di valutazione, il Segretario generale, i Responsabili di area, anche su proposta delle organizzazioni sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione comunale eventuali modifiche al presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione della performance devono essere trasmesse tempestivamente al Nucleo di valutazione o all'analogo soggetto valutatore individuato dall'Amministrazione.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Per quanto riguarda il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ai sensi di quanto previsto dalla lett d) c. 3 dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009, deve esser garantita l'integrazione tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico finanziaria per quanto riguarda la coerenza dei contenuti (obiettivi del piano e risorse economiche necessarie al loro perseguimento contenute nel Bilancio previsionale).

Dal punto di vista dei tempi è opportuno adottare un sistema flessibile di scadenze in base al quale il Piano della performance segue la dinamica di approvazione del Bilancio e viene approvato entro il mese successivo a quello di adozione del Bilancio di Previsione. Tuttavia, anche al fine di assegnare al personale obiettivi raggiungibili in tempi consoni, nel caso in cui essi non necessitino – per il loro perseguimento – dell'impiego di risorse finanziarie, è possibile prescindere dalla preventiva approvazione del Bilancio di previsione e dei relativi allegati.

MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RAPPORTI CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

In occasione dell'aggiornamento periodico del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, l'Amministrazione convoca apposito incontro per informare le organizzazioni sindacali sulle modifiche che intende apportare al documento e per acquisire suggerimenti volti a migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance.



COMUNE DI MANERBIO

Scheda di valutazione della performance del personale

Area: «Area» / Servizio: «servizio»

Nome e cognome: «Nome»

Categoria e posizione: «categoria» / Profilo: «Profilo»

Periodo di riferimento: Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE. Comportamenti organizzativi

1) Orientamento al risultato	***	Insufficiente da 0 a 1	Sufficiente da 2 a 3	Adeguato 4	Buono 5	Ottimo 6
INIZIATIVA PERSONALE						
FLESSIBILITÀ NELLO SVOLGERE IL LAVORO. DISPONIBILITÀ PERSONALE						
AFFIDABILITÀ						
QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO						

2) Competenze professionali e organizzative	***	Insufficiente da 0 a 1	Sufficiente da 2 a 3	Adeguato 4	Buono 5	Ottimo 6
CONOSCENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI TENUTO CONTO DEL PROFILO E DELLA CATEGORIA DI APPARTENENZA (INCLUSA L'EVENTUALE CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO)						
CAPACITÀ DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO AL FINE DI EVITARE RITARDI NELL'ESPLETAMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI						
CAPACITÀ PROPOSITIVE ORIENTATE ALLA SEMPLIFICAZIONE, AL RISPARMIO E AD UNA PIÙ EFFICIENTE ORGANIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI INTERNI						

3) Modalità di relazione	***	Insufficiente da 0 a 1	Sufficiente da 2 a 3	Adeguato 4	Buono 5	Ottimo 6
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI						
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI						
COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO						

*** Effettiva impossibilità di esprimere la valutazione a causa del protrarsi delle assenze dal servizio, in quanto nell'anno è stato presente per _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. Punteggio per la realizzazione degli obiettivi di risultato

Attuazione degli obiettivi assegnati (% di realizzazione)	< 20%	21% - 40%	41% - 50%	51% - 60%	61% - 70%	71% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	0 punti	10 punti	15 punti	20 punti	25 punti	30 punti	35 punti	40 punti
PUNTEGGIO								

Eventuali note _____

PUNTEGGIO INDIVIDUALE

Ai fini della liquidazione degli incentivi di produttività il punteggio finale complessivo del dipendente è pari alla somma del punteggio relativo alla performance individuale (comportamenti organizzativi) e del punteggio relativo alla realizzazione degli obiettivi della performance organizzativa.

<i>Punteggio per comportamenti organizzativi (da 0 a 60) + Punteggio obiettivi (da 0 a 40)</i> _____ + _____	<i>Punteggio finale</i> _____
---	----------------------------------

Manerbio, _____

Il Responsabile di Area

Eventuali osservazioni del dipendente: _____

Manerbio, _____

Firma del dipendente _____



COMUNE DI MANERBIO

Scheda di valutazione della performance dei Responsabili di Area

AREA GESTIONALE
RESPONSABILE DI AREA
ANNO

VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

A) Sintesi obiettivi assegnati

B) Parametri da utilizzare per la valutazione e attribuzione del punteggio

Il calcolo del punteggio di risultato si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi effettuata tenendo in considerazione *l'efficacia conseguita*, la *qualità* del lavoro svolto e il *rispetto dei tempi assegnati* per il conseguimento dell'obiettivo.

	<i>Efficacia</i>	<i>Qualità del lavoro svolto</i>	<i>Rispetto dei tempi</i>	<i>Totale</i>	<i>Numero parametri utilizzati</i>	<i>Totale rapportato al numero di parametri utilizzati</i>
Obiettivo n. 1						
Obiettivo n. 2						
Obiettivo n. 3						
Obiettivo n. 4						
Totale						

A ciascun parametro è possibile assegnare un punteggio variabile tra zero e cinque, secondo la seguente scala di giudizio:

<i>Giudizio</i>	<i>Punteggio</i>
Non valutabile	0
Insufficiente	1
Sufficiente	2
Adeguito	3
Buono	4
Ottimo	5

Il punteggio complessivamente ottenibile varia tra un minimo di 0 ed un massimo di 40. Per quanto sopra, in caso di assegnazione di un numero di obiettivi diverso da 4, la valutazione ottenuta andrebbe proporzionata al punteggio massimo, ovvero 40.

VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

VALUTAZIONI ATTRIBUIBILI				
insufficiente	sufficiente	adeguato	buono	ottimo
Da 0 a 1	Da 2 a 3	Da 4 a 5	5	6

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

- | | | |
|---|--|--------------|
| 1 | Capacità di tradurre direttive e atti di indirizzo in progetti, piani di attività e piani di lavoro | <i>Punti</i> |
| 2 | Capacità di organizzare le attività in funzione della qualità dei servizi anche attraverso semplificazioni amministrative e/o innovazioni tecnologiche | <i>Punti</i> |
| | Totale | <i>Punti</i> |

CONDUZIONE DEL PERSONALE

- | | | |
|---|---|--------------|
| 3 | Capacità di motivare, guidare e valutare i propri collaboratori, curandone la crescita professionale | <i>Punti</i> |
| 4 | Capacità di fronteggiare nuovi incombenti normativi ovvero emergenze o imprevisti attraverso l'uso flessibile e sinergico del personale | <i>Punti</i> |
| 5 | Capacità di gestire e risolvere situazioni di conflittualità interna. | <i>Punti</i> |
| | Totale | <i>Punti</i> |

QUALITÀ DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO

- | | | |
|----|---|--------------|
| 6 | Capacità propositiva nei confronti degli organi della direzione politica e del Segretario generale. | <i>Punti</i> |
| 7 | Capacità di iniziativa e propensione all'assunzione delle responsabilità correlate alla posizione professionale. | <i>Punti</i> |
| 8 | Capacità di rappresentare adeguatamente l'ente nelle trattative e nelle relazioni con l'esterno. | <i>Punti</i> |
| 9 | Capacità di valorizzare l'aspetto della formazione professionale personale provvedendo allo stesso tempo alla formazione interna dei propri collaboratori | <i>Punti</i> |
| 10 | Collaborazione attiva e proficua con gli altri Responsabili di area, al fine del raggiungimento degli obiettivi generali dell'amministrazione, con particolare riferimento anche alla necessità di semplificare e velocizzare i procedimenti amministrativi, migliorandone, contemporaneamente, la qualità. | <i>Punti</i> |

Totale	<i>Punti</i>
Totale	<i>Punti</i>

La forbice del punteggio è compresa tra un minimo di 0 ed un massimo di 60.

QUANTIFICAZIONE DEL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Grado di raggiungimento degli obiettivi: _____

Qualità della prestazione individuale: _____

Totale punti _____
=====

ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato viene liquidata nel modo di seguito specificato:

<i>FASCIA DI MERITO</i>	<i>PUNTEGGIO OTTENUTO</i>	<i>RETRIBUZIONE DI RISULTATO (in percentuale rispetto alla retribuzione di posizione in godimento)</i>
I	da 96,6 a 100	<u>25%</u>
II	da 93,6 a 96,5	<u>22%</u>
III	da 88,6 a 93,5	<u>19%</u>
IV	da 82,6 a 88,5	<u>16%</u>
V	da 75 a 82,5	<u>13%</u>
VI	meno di 75	<u>0%</u>

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “non positiva”. Tale valutazione, ai sensi di quanto disposto nel 3° periodo del 4° comma dell’art. 9 dell’Ordinamento Professionale, esclude la possibilità di risultare beneficiario dell’indennità di risultato.

In base ai criteri sopra riportati, la retribuzione di risultato viene definita come di seguito specificato:

Retribuzione di posizione assegnata: _____

Punteggio complessivo conseguito _____

Fascia di appartenenza: _____

Percentuale relativa: _____

Retribuzione di risultato attribuita: _____

Eventuali note: _____

Manerbio, _____

Il Nucleo di valutazione _____

Eventuali osservazioni del dipendente: _____

Manerbio, _____ **Firma del dipendente** _____