

COMUNE DI RIETI
Provincia di Rieti

ALLEGATO ^{n°} "A" ALLA DELIBERAZIONE G.C.
n° 335 DEL 27/12/2011

**SISTEMA INTEGRATO
DELLA PERFORMANCE**

- A - SISTEMA PREMIANTE
- B - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
- C - SISTEMA DELLE REGOLE

SISTEMA PREMIANTE - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE – SISTEMA DELLE REGOLE

Indice

FINALITA' ED AMBITO DI APPLICAZIONE

A - SISTEMA PREMIANTE

- A1 - PERFORMANCE INDIVIDUALE
- A2 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- A3 - BONUS PER LE ECCELLENZE
- A4 - PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE
- A5 - PERFORMANCE GENERALE
- A6 - PREMIO PER L'EFFICIENZA
- A7 - PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE
- A8 - INCARICHI DI RESPONSABILITA'
- A9 - PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI
- A10 - PERCORSI DI CARRIERA

B - SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- B1 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEI DIRIGENTI.
 - B1.1 - Procedura per il calcolo della Performance Individuale
 - B1.2 - Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa
- B2 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEGLI INCARICATI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE.
 - B2.1 - Procedura per il calcolo della Performance Individuale
 - B2.2 - Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa
- B3 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA.
 - B3.1 - Procedura per il calcolo della Performance Individuale
 - B3.2 - Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa

C - SISTEMA DELLE REGOLE

- C1 - SOGGETTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- C2 - VERIFICHE PRELIMINARI E TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE
- C3 - PROCESSI DELLE VALUTAZIONI
- C4 - PIANO DELLA PERFORMANCE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
- C5 - SISTEMA DELLE FASCE
- C6 - DESTINAZIONE DELLE RISORSE E QUOTA PREVALENTE
- C7 - TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE
- C8 - COMUNICAZIONE DEI RISULTATI E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE
- C9 - PROSPETTI DELLE PERFORMANCE E PIANO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO
- C10 - ARCHIVIAZIONE, RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA
- C11 - NORME TRANSITORIE E FINALE

ESEMPI ED IPOTESI:

- 1 - Esempio di questionario-tipo sulla soddisfazione dell'utente
- 2 - Esempio di tipologie di standard di Qualità degli obiettivi
- 3 - Esempio di calcolo della Performance Generale dei Dipendenti di categoria
- 4 - Esempio di calcolo della Performance Generale degli Incaricati di posizioni organizzative
- 5 - Esempio di calcolo della Performance Generale dei Dirigenti



FINALITA' ED AMBITO DI APPLICAZIONE

Per SISTEMA INTEGRATO DELLA PERFORMANCE si intende un sistema costituito dal Sistema Premiante, dal Sistema di Misurazione e di Valutazione della performance e dal Sistema delle Regole. Una tale metodologia unitaria permette di esplicitare le diverse premialità che l'ente mette a disposizione (costituite da quelle esistenti e da quelle introdotte dalla cosiddetta riforma "Brunetta"), di misurare e valutare le Performance dei Dirigenti, degli Incaricati di posizioni organizzative o di alte Professionalità e degli altri Dipendenti non apicali di categoria con apposite metodologie e di definire le regole per la loro applicazione. Il Sistema Integrato, costruito sulla base di criteri univoci di riferimento per la valutazione delle performance generali dei dipendenti dell'ente, è orientato anche ad agevolare e valorizzare la modalità del lavoro di squadra all'interno dei settori, uffici e servizi dell'ente in una logica di massimo coinvolgimento del personale e di orientamento al risultato.

Il Sistema Premiante riporta tutta la casistica delle premialità previste che sono finanziate con il fondo per l'indennità di risultato per i dirigenti e per gli Incaricati di posizioni organizzative e con il fondo per il "trattamento accessorio complessivo comunque determinato" per i dipendenti non apicali di categoria.

La misurazione e la valutazione della performance delle strutture organizzative e dei dipendenti, inoltre, è finalizzata ad ottimizzare la produttività del lavoro nonché la qualità, l'efficienza, l'integrità e la trasparenza dell'attività amministrativa oltre alla valorizzazione del merito e al conseguente riconoscimento di meccanismi premiali ai dipendenti dell'ente in conformità a quanto previsto dalle disposizioni contenute nei Titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Sistema Integrato fa parte integrante del ciclo di gestione e del Piano della Performance che l'ente autonomamente vorrà attuare con diversi strumenti (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio preventivo, Piano Esecutivo di Gestione, Piano degli Obiettivi, Rendicontazione del Ciclo di Gestione, Relazione sulla Performance, ecc.) e costituirà la parte riservata all'attività gestionale del personale dipendente dell'ente. A fine gestione entro il 30 giugno dovrà essere redatta, da parte dell'ente, una Relazione sul Piano della Performance che dovrà essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Piano della Performance si articola possibilmente in Piano Triennale ed Annuale e contiene le attività, gli obiettivi ed i risultati attesi da parte degli organi gestionali a seguito dell'approvazione di piani strategici e di mandato dell'amministrazione.

L'amministrazione si riserva di approvare il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità ai sensi dell'art. 11 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009.

Le modifiche regolamentari riportate all'interno del Sistema Integrato recepiscono i principi e le direttive della Riforma della Pubblica Amministrazione, attivata con la legge-delega n.15 del 04 marzo 2009 e con il decreto legislativo applicativo sopra riportato.

L'Organismo Indipendente di Valutazione o Nucleo di Valutazione è preposto alla valutazione dei dirigenti.





A - SISTEMA PREMIANTE

A1 - PERFORMANCE INDIVIDUALE

Viene calcolata con le modalità riportate di seguito riservando la quota prevalente del fondo complessivo comunque denominato alla Performance Individuale (art.54 del D.Lgs n. 150/2009) e la quota prevalente delle risorse così determinate al personale ricadente nella prima fascia di merito (art.31 del D.Lgs n. 150/2009). Entrambe le percentuali, eventualmente precisate dalle deliberazioni della CIVIT, sono approvate dall'ente con proprio regolamento e definite in sede di contrattazione decentrata. Se non risulta applicabile il sistema delle fasce la Performance Individuale viene retribuita in proporzione alle valutazioni ottenute. La Performance Individuale, che costituisce la tipologia di valutazione più significativa è ottenuta valutando soprattutto i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi dati ed ai comportamenti organizzativi tenuti. Per i dirigenti la valutazione viene completata, in prima applicazione, prendendo in considerazione la soddisfazione dell'utente e il grado di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori. Altre tipologie di valutazione, riportate nel capitolo specifico C7, possono aggiungersi o sostituire quelle presenti nel sistema proposto. Per gli incaricati di posizioni organizzative la valutazione è in parte simile a quella dei dirigenti e prevede l'"eredità" di una quota di valutazione percentuale di quella ottenuta dal proprio dirigente di riferimento. Per i dipendenti di categoria la valutazione della performance individuale, solo se espressamente deliberato dall'ente, è misurata su schede di valutazione delle diverse categorie (A, B, C e D) che sono proposte con fattori uguali di confronto (risultati, competenze e comportamenti) e con uguali parametri di valutazione (capacità di rapportarsi in modo costruttivo, capacità di proporre soluzioni, ecc.) ma con pesi ponderali diversi applicati ai parametri e, quindi, anche ai fattori.

A2 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Anche le risorse messe a disposizione per la Performance Organizzativa sono stabilite in sede di contrattazione decentrata per la quota non prevalente del fondo.

Per i dirigenti si valuta la Performance Organizzativa, costituita da una percentuale non prevalente del fondo disponibile per l'indennità di risultato, sulla base del raggiungimento di obiettivi strategici comuni affidati ai dirigenti e del loro apporto dato all'andamento complessivo dell'ente e alle sue articolazioni organizzative. Nella valutazione della Performance Organizzativa si dovrà tener conto delle finalità riportate nell'art. 8 del D.Lgs n. 150/2009. La premialità, definita in sede di contrattazione decentrata, si assegna a tutti i dirigenti in proporzione alla valutazione conseguita.

Per gli incaricati di posizioni organizzative e per i dipendenti la performance organizzativa viene stabilita in sede di assegnazione degli obiettivi annuali da raggiungere e può essere ricompresa nella performance individuale.

A3 - BONUS PER LE ECCELLENZE

Il Bonus Annuale per le Eccellenze viene assegnato al personale facente parte, nelle rispettive graduatorie generali riguardanti tutti i dipendenti valutati, della percentuale del 5% delle migliori valutazioni. L'importo totale disponibile e le sue modalità di applicazione dovranno essere definite dai prossimi CCNL. Una volta definite le rispettive valutazioni l'Organismo Indipendente di Valutazione redige una graduatoria generale, procedendo dalla valutazione più alta a quella più bassa. Chi beneficia del Bonus per le Eccellenze non può partecipare al Premio per l'Innovazione o ai percorsi di Alta Formazione a meno che non rinunci al Bonus. Il Bonus deve essere assegnato entro il 30 aprile di ogni anno in riferimento all'esercizio precedente. Il Bonus per le Eccellenze fa parte della Performance Generale di ogni dipendente. Il contratto collettivo decentrato integrativo può stabilire, in assenza di contratti collettivi nazionali, che una quota della parte accessoria del fondo o dell'indennità di risultato sia destinata a remunerare il personale facente parte del 5% delle rispettive migliori valutazioni. Una volta deciso di assegnare il Bonus lo stesso dovrà essere assegnato almeno ad una unità di personale. La ripartizione del bonus deve avvenire in proporzione alle sole valutazioni riportate.

A4 - PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il Premio Annuale per l'Innovazione viene assegnato dall'Organismo Indipendente di Valutazione ai vincitori del "Concorso per l'Innovazione" secondo le seguenti modalità:

1. L'amministrazione indice ogni anno un bando di partecipazione al concorso;
2. Possono partecipare al concorso solo i settori dell'ente con un solo progetto anche in modalità intersettoriale;
3. Ogni progetto deve contenere l'analisi dei processi ed almeno un elemento qualificante di innovazione, nonché le modalità di ripartizione delle premialità previste a tutti i dipendenti partecipanti;
4. I progetti verranno valutati secondo i criteri di sviluppo dell'intersectorialità, maggiori servizi a parità di costi, sviluppo ed innovazione, assegnando a ciascun criterio un punteggio fino a 10. I progetti riportanti iniziative di risparmio o di maggiori entrate possono partecipare anche al Premio per l'Efficienza;
5. L'Organismo Indipendente di Valutazione premierà un solo progetto tra tutti quelli presentati;
6. Tutti i partecipanti sono tenuti ad attuare quanto proposto nei progetti presentati;
7. I risultati del concorso verranno pubblicati sul sito dell'ente.

L'importo totale disponibile, pari al Bonus per le Eccellenze, dovrà essere definito dal CCNL. Nel Premio per l'Innovazione sono compresi anche gli obiettivi strategici dell'ente. Il contratto collettivo decentrato integrativo potrà stabilire, in assenza di contratti collettivi nazionali, che una quota della parte accessoria del fondo e/o dell'indennità di risultato sia destinata a remunerare il personale al quale verrà assegnato il Premio Annuale per l'Innovazione.

A5 - PERFORMANCE GENERALE

La Performance Generale è costituita dalla somma delle premialità relative alla Performance Individuale, alla Performance Organizzativa, al Bonus per le Eccellenze e al Premio Annuale per l'Innovazione e viene considerata come la Performance più rappresentativa per riassumere la prestazione quali-quantitativa del valutato nell'anno di riferimento considerato.

Viene utilizzata per stabilire la valutazione annua del dirigente, degli incaricati di posizioni organizzative e dei dipendenti dell'ente. Tutte le performance generali andranno a far parte di un archivio che riporterà le distinte valutazioni annue dei valutati. I dirigenti e gli incaricati di posizioni organizzative potranno presentare le loro annuali performance generali per richiedere la titolarità di incarichi di responsabilità, mentre i dipendenti potranno essere valutati con titoli di priorità o di merito in occasione di progressioni economiche o di carriera.

A6 - PREMIO PER L'EFFICIENZA

L'ente riconosce il premio per l'Efficienza di cui all'art. 27 del D.Lgs n.150/2009. Il premio può essere ottenuto da parte di chi, nel proporre all'ente e nel portare avanti una modifica organizzativa tale da assicurare miglioramenti organizzativi e/o economici nell'ambito di interventi di riorganizzazione strutturale, ristrutturazione o di innovazione, richiede che gli venga riconosciuto un corrispettivo economico in termini percentuali sul risparmio o le maggiori entrate ipotizzate nelle iniziative proposte. Possono partecipare al premio dipendenti singoli o associati tra loro all'interno delle strutture organizzative dell'ente. Tutte le proposte vengono prese in considerazione e verranno premiate quelle che risulteranno, a consuntivo, produttrici di effettivo risparmio da parte dell'ente. L'Organismo Indipendente di Valutazione è il soggetto deputato a valutare l'attendibilità, la fattibilità e l'accettazione delle proposte presentate dai dirigenti e a stabilire preventivamente la quota di premialità da riconoscere al personale partecipante. Con determina dirigenziale si dovranno definire i criteri per la ripartizione delle eventuali maggiori entrate ed i benefici delle minori uscite. Le proposte presentate dovranno prevedere anche le azioni dei singoli operatori e le relative ripartizioni economiche tra tutti i soggetti partecipanti al progetto. Una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione o delle maggiori entrate è destinata al personale dell'ente ed, in particolare, due terzi al personale direttamente e proficuamente coinvolto nell'iniziativa ed un terzo è destinata ad alimentare il fondo per la produttività generale

ai sensi dell'art. 15 del CCNL del 01.04.1999 e dell'art. 26 del CCNL del 23.12.1999 dell'area separata della dirigenza. Le risorse verranno assegnate solo dopo la verifica documentata dei risparmi conseguiti nella Relazione di performance e validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Le risorse per il Premio per l'Efficienza dovranno essere evidenziate e transitare tra le risorse decentrate variabili.

A7 - PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE

I percorsi di Alta Formazione sono inseriti nell'ambito della programmazione annuale e triennale della formazione dell'ente. I soggetti fruitori di percorsi di alta formazione sono individuati tra tutti coloro che necessitano di percorsi formativi tesi alla valorizzazione e allo sviluppo delle competenze acquisite e che sono risultati appartenenti alla prima fascia delle valutazioni. I fondi per i percorsi formativi devono rientrare nelle somme a disposizione per i normali percorsi di formazione.

A8 - INCARICHI DI RESPONSABILITA'

L'affidamento dell'incarico di Dirigente potrà essere riconosciuto solo dopo aver pubblicizzato la volontà di affidare l'incarico attraverso un bando interno. Requisiti per affidare la responsabilità devono risultare dalla valutazione comparata e motivata dei curricula presentati, dai risultati delle valutazioni delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi conseguiti negli ultimi 3 anni, dalle esperienze positive maturate nelle materie oggetto dell'incarico e dai risultati raggiunti in incarichi di responsabilità ricoperti precedentemente.

Gli incarichi di responsabilità sono affidati per i dirigenti dal sindaco con provvedimento motivato. Gli incaricati di posizioni organizzative sono nominati dai dirigenti di riferimento sulla base degli stessi criteri sopra riportati e di quelli relativi ad altre normative contrattuali e regolamentari.

A9 - PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

Le Progressioni Economiche Orizzontali sono riservate ad una quota limitata non superiore al 20% del personale di categoria che ha i requisiti per partecipare, devono essere selettive e riconosciute in base alle competenze, ai risultati ottenuti con le valutazioni e in quantità economica sostenibile da parte dell'ente. L'appartenenza alla prima fascia delle graduatorie delle valutazioni negli ultimi 5 anni, compreso l'anno di riferimento, costituisce titolo prioritario per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali in caso di parità di punteggio tra diversi candidati.

La progressione economica orizzontale viene calcolata con la stessa scheda di valutazione utilizzata per la Performance Individuale.

Una volta stabilite in contrattazione decentrata le risorse economiche destinate alle progressioni economiche e le regole di ripartizione dei soggetti aventi titolo si dovrà procedere allo svolgimento della selezione degli aventi diritto attraverso:

- la valutazione dell'anno di riferimento considerata complessivamente al 100%;
- le ulteriori 3 migliori valutazioni degli anni precedenti, considerate e pesate rispettivamente, procedendo a ritroso, al 90, 80 e 70%, così come riportato di seguito.

ANNO DI APPLICAZIONE	VALUTAZIONE/100 RIPORTATA	PESO % APPLICATO	PESO % VALUTAZIONE RIPORTATA	X
Anno di riferimento:		100%		
1 [^] anno precedente:		90%		
2 [^] anno precedente:		80%		
3 [^] anno precedente:		70%		
Punteggio finale				

Per migliore chiarimento si riporta il seguente esempio:

ANNO DI APPLICAZIONE	VALUTAZIONE/100 RIPORTATA	PESO % APPLICATO	PESO % VALUTAZIONE RIPORTATA X
Anno di riferimento : 2016	95	100	95
1^ anno precedente: 2015	100	90	90
2^ anno precedente: 2014	90	80	72
3^ anno precedente: 2013	80	70	56
Punteggio finale			313

Si assegnerà la progressione economica orizzontale al personale che, nell'ambito delle risorse disponibili, avrà ottenuto il maggior punteggio.

Regole in contrasto con il presente regolamento stralcio sono da considerarsi superate.

A10 - PERCORSI DI CARRIERA

L'ente copre i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, potendo riservare una quota dei posti messi a concorso non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.

L'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'ente. La collocazione nella prima fascia di merito per tre anni consecutivi, ovvero per tre anni non consecutivi nell'arco delle cinque annualità precedenti, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera. Titolo "rilevante" significa che l'appartenenza, come sopra specificata, costituisce il 30 per cento del valore dei titoli riconosciuti in sede di concorso. Il titolo di studio dovrà essere lo stesso di quello richiesto per l'accesso dall'esterno. In caso di posto unico non si può dare luogo a tale riserva ed in caso di numero dispari il resto viene attribuito all'accesso dall'esterno.

Precedenti regole in contrasto con il presente regolamento stralcio sono da considerarsi superate.

COM/1/A

B - SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

B1 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEI DIRIGENTI

Anno di riferimento: -----

Nome e Cognome	-----
Area	-----
Settore	-----
Sede	-----
Età	-----
Titolo di Studio	-----
Lingua conosciuta	-----
Livello di conoscenza	-----
Abilità informatiche	-----
Posizione rivestita:	-----

B1.1 Procedura per il calcolo della Performance Individuale

La performance Individuale si calcola con la valutazione dei risultati raggiunti, delle competenze dimostrate, delle capacità attivate, del contributo dell'utente e della capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori. Per quanto riguarda gli obiettivi, le competenze e le capacità manageriali si procede come segue:

Fase 1: Assegnazione degli obiettivi (pochi e in numero minimo di 3)

Obiettivo 1	Peso % =	
<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Obiettivo 2	Peso % =	
<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Obiettivo 3	Peso % =	
<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Nota: L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni : (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento.....,ecc.)

Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole raggiungere : (aumento numero di eventi nel mese di, aumento numero di verifiche nell'anno.....,diminuzione dei contenziosi per.....,ecc.). Gli obiettivi assegnati, limitati e variabili nel numero, sono relativi agli obiettivi di settore o servizio di appartenenza.



Fase 2: Valutazione dei risultati conseguiti

Obiettivo 1

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	(*)				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Obiettivo 2

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	(*)				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Obiettivo 3

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	(*)				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Punteggio :

- Per punteggio fino a 3 punti : valutazione di tipo A
- Per punteggio da 4 a 6 punti : valutazione di tipo B
- Per punteggio da 7 a 9 punti : valutazione di tipo C
- Per punteggio da 10 a 12 punti : valutazione di tipo D
- Per punteggio da 13 a 15 punti : valutazione di tipo E

Valutazione di tipo :

(*) Nota: 1-non raggiunto; 2-parzialmente raggiunto; 3-raggiunto come concordato; 4-raggiunto e superato; 5-superato significativamente.

N.B. Se è operante il Controllo di Gestione i risultati dei dirigenti sono verificati dal report dello stesso Controllo di Gestione le cui valutazioni devono essere riparametrate ai punteggi e ai valori sopra riportati. Nel corso dell'anno ai dirigenti potranno essere chiesti report delle attività svolte.

Fase 3: Valutazione delle competenze e delle capacità manageriali

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)				
1	Competenza (tecnica) Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali	1	2	3	4	5
2	Competenza (aggiornamento) Capacità di mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze specifiche richieste	1	2	3	4	5
3	Progettualità Capacità di proporre e gestire percorsi progettuali riferiti ad ambiti di intervento anche nazionali od europei o ad iniziative complesse con l'ente nel ruolo di possibile capofila	1	2	3	4	5
4	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	1	2	3	4	5
5	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	1	2	3	4	5
6	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse prima di essere spinto dagli altri o dagli avvenimenti, individuando in autonomia le soluzioni migliori	1	2	3	4	5
7	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza	1	2	3	4	5
8	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	1	2	3	4	5
9	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi	1	2	3	4	5
10	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	1	2	3	4	5
11	Innovazione Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative	1	2	3	4	5

Punteggio complessivo : -----

Per punteggio fino a 11 punti : valutazione di tipo A
 Per punteggio da 12 a 22 punti : valutazione di tipo B
 Per punteggio da 23 a 33 punti : valutazione di tipo C
 Per punteggio da 34 a 44 punti : valutazione di tipo D
 Per punteggio da 45 a 55 punti : valutazione di tipo E

Valutazione complessiva di tipo:

(*) Nota: 1-non ha espresso il comportamento;
 2-ha parzialmente espresso il comportamento;
 3-ha espresso il comportamento adeguatamente;
 4-ha ampiamente espresso il comportamento;
 5-ha espresso il comportamento in maniera ottimale

Fase 4: Griglia per la valutazione dei risultati e dei comportamenti

La valutazione complessiva riferita alla Performance Individuale scaturisce dalla comparazione tra la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e quella del comportamento organizzativo. Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale che definisce la procedura per valutare la Performance Individuale.

Nelle colonne: Il risultato della valutazione del comportamento organizzativo

Nelle righe: Il risultato del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nelle celle: La valutazione complessiva provvisoria è predeterminata e derivante dalla comparazione tra conseguimento degli obiettivi e conseguimento del comportamento organizzativo

Comportamento organizzativo Risultato	A (non espresso)	B (parzialmente espresso)	C (espresso)	D (ampiamente espresso)	E (espresso in maniera ottimale)
A (non raggiunto)	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente
B (parzialmente raggiunto)	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona
C (raggiunto come concordato)	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona
D (raggiunto e superato)	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente
E (superato significativamente)	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente	Eccellente



Fase 5: Valutazione della Performance Individuale

<input type="checkbox"/> Nulla Ha erogato una prestazione totalmente insufficiente	<input type="checkbox"/> Insufficiente Presenta evidenti lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo	<input type="checkbox"/> Sufficiente Ha risposto alle attese	<input type="checkbox"/> Buona Ha risposto ed in alcuni casi ha superato le attese	<input type="checkbox"/> Eccellente Ha superato sensibilmente e costantemente le attese
--	---	--	--	---

A1) Per valutazione nulla o insufficiente: Non dovrà essere corrisposta alcuna indennità di risultato

A2) Per valutazione sufficiente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 50 al 60% dell'indennità di risultato massima e cioè%

A3) Per valutazione buona: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 61 al 70% dell'indennità di risultato massima e cioè%.

A4) Per valutazione ottima: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 71 all'80% dell'indennità di risultato massima e cioè%.

In tal modo il contributo alla performance individuale da parte degli obiettivi, delle competenze e della capacità manageriali arriva fino all'80%.

B) Per valutazione da parte dell'utente : Potrà essere corrisposta una retribuzione aggiuntiva variabile dallo 0 al 10% dell'indennità di risultato massima e cioè%. *(La valutazione dell'utenza viene misurata con le condizioni riportate nell'esempio n.1. Oggetto della valutazione non sarà tanto il numero dei reclami e delle contestazioni manifestate dagli utenti quanto gli interventi messi in atto dal dirigente per rispondere alle segnalazioni ricevute e alle criticità rappresentate.)*

C) Per capacità di differenziare la valutazione: Potrà essere corrisposta una retribuzione aggiuntiva variabile dallo 0 al 10% dell'indennità di risultato massima e cioè%. *(La capacità di differenziazione della valutazione dei propri collaboratori si valuta dal confronto reciproco delle valutazioni elaborate da parte di tutti i dirigenti valutatori con il metodo dello Scarto Quadratico Medio.)*

Valutazione della Performance Individuale = An+B+C =% dell'indennità di risultato massima spettante al dirigente.

Se è applicabile il sistema delle fasce, effettuata la valutazione, si forma la graduatoria e si posizionano i dirigenti nelle fasce stabilite assegnando le relative premialità che saranno assegnate in proporzione alle indennità di posizione ricoperte. Diversamente le premialità saranno assegnate in proporzione alle valutazioni conseguite.



B1.2 Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa

La Performance Organizzativa si calcola sulla valutazione del raggiungimento di obiettivi strategici comuni affidati ai dirigenti sulla base del seguente prospetto:

n.	obiettivi strategici comuni	indicatori di servizio	peso ponderale	grado di raggiungimento	% di valutazione
1	Monitoraggio CAF				
2					
3					
4					
			100	Totale	%

Il primo obiettivo-standard è costituito dalla sperimentazione annuale del Common Assessment Framework (CAF) relativamente al settore di appartenenza quale griglia comune di autovalutazione ispirata all'EFMQ con radici nel Total Quality e proposta dalla Civit con deliberazione n.88 del 24 giugno 2010.

Nel report finale sugli obiettivi comuni raggiunti il dirigente avrà cura di specificare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi dati, di elencare le particolari attività svolte a tal fine in termini qualitativi e quantitativi e di evidenziare il grado di soddisfazione degli utenti che avrà avuto modo di registrare attraverso specifiche iniziative di rilevazione della customer satisfaction. La Performance Organizzativa dovrà essere monitorata durante l'anno ed assegnata, sulla base della quota ad essa riservata, proporzionalmente alle valutazioni conseguite.

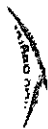
Firma dei valutatori

Osservazioni del valutato

.....

Firma del valutato

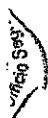
Data



B2 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEGLI INCARICATI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Anno di riferimento: -----

Nome e Cognome	-----		
Area	-----		
Servizio	-----		
Sede	-----		
Età	-----	Titolo di Studio	-----
Lingua conosciuta	-----	Livello di conoscenza	-----
Abilità informatiche	-----		
Posizione rivestita:	-----		



B2.1 Procedura per il calcolo della Performance Individuale

La performance Individuale si calcola con la valutazione dei risultati raggiunti, delle competenze dimostrate, delle capacità attivate e della percentuale relativa alla valutazione del dirigente di riferimento. Per quanto riguarda gli obiettivi, le competenze e le capacità manageriali si procede come segue:

Fase 1: Assegnazione degli obiettivi (pochi e in numero minimo di 3)

Il dirigente, subito dopo l'assegnazione degli obiettivi al proprio settore, assegna ai titolari di posizioni organizzative e delle alte professionalità, coerentemente con quelli che gli sono stati assegnati, gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire, completandoli con gli indicatori, con i pesi ponderali e i valori programmati, nonché può personalizzare per ciascun incaricato di posizioni organizzative i singoli fattori per la valutazione delle competenze e i comportamenti organizzativi.

Obiettivo 1

Peso % =

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

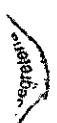
Obiettivo 2

Peso % =

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Obiettivo 3

Peso % =

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>
		

Nota: L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni : (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento.....,ecc.)

Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole rispettare : (aumento numero di eventi nel mese di, aumento numero di verifiche nell'anno....., diminuzione dei contenziosi.....,ecc.).

Fase 2: Valutazione dei risultati conseguiti

Obiettivo 1

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Obiettivo 2

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Obiettivo 3

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Punteggio :

Per punteggio fino a 3 punti : valutazione di tipo A

Per punteggio da 4 a 6 punti : valutazione di tipo B

Per punteggio da 7 a 9 punti : valutazione di tipo C

Per punteggio da 10 a 12 punti : valutazione di tipo D

Per punteggio da 13 a 15 punti : valutazione di tipo E

Valutazione di tipo :

(*) Nota: 1-non raggiunto; 2-parzialmente raggiunto; 3-raggiunto come concordato; 4-raggiunto e superato; 5-superato significativamente.

N.B. Se nell'ente è operante il Controllo di Gestione i risultati delle posizioni organizzative sono verificati dal report dello stesso Controllo di Gestione e le conseguenti valutazioni devono essere riparametrate alle tabelle e ai fattori sopra riportati.

Fase 3: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)				
1	Competenza (tecnica) Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali	1	2	3	4	5
2	Competenza (aggiornamento) Capacità di mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze specifiche richieste	1	2	3	4	5
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	1	2	3	4	5
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	1	2	3	4	5
5	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	1	2	3	4	5
6	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi	1	2	3	4	5
7	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	1	2	3	4	5
8	Innovazione Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative	1	2	3	4	5

Punteggio complessivo : -----

Valutazione complessiva di tipo:

Per punteggio fino a 8 punti : valutazione di tipo A
 Per punteggio da 9 a 16 punti : valutazione di tipo B
 Per punteggio da 17 a 24 punti : valutazione di tipo C
 Per punteggio da 25 a 32 punti : valutazione di tipo D
 Per punteggio da 33 a 40 punti : valutazione di tipo E

(*) Nota: 1-non ha espresso il comportamento;
 2-ha parzialmente espresso il comportamento;
 3-ha espresso il comportamento adeguatamente;
 4-ha ampiamente espresso il comportamento;
 5-ha espresso il comportamento in maniera ottimale

Fase 4: Griglia per la valutazione dei risultati e dei comportamenti

La valutazione complessiva riferita alla Performance Individuale scaturisce dalla comparazione tra la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e quella del comportamento organizzativo. Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale che definisce la procedura per valutare la Performance Individuale.

Nelle colonne: Il risultato della valutazione del comportamento organizzativo

Nelle righe: Il risultato del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nelle celle: La valutazione complessiva provvisoria è predeterminata e derivante dalla comparazione tra conseguimento degli obiettivi e conseguimento del comportamento organizzativo

Comportamento organizzativo Risultato	A (non espresso)	B (parzialmente espresso)	C (espresso)	D (ampiamente espresso)	E (espresso in maniera ottimale)
A (non raggiunto)	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente
B (parzialmente raggiunto)	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona
C (raggiunto come concordato)	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona
D (raggiunto e superato)	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente
E (superato significativamente)	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente	Eccellente

Fase 5: Valutazione della Performance Individuale

<input type="checkbox"/> Nulla Ha erogato una prestazione totalmente insufficiente	<input type="checkbox"/> Insufficiente Presenta evidenti lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo	<input type="checkbox"/> Sufficiente Ha risposto alle attese	<input type="checkbox"/> Buona Ha risposto ed in alcuni casi ha superato le attese	<input type="checkbox"/> Eccellente Ha superato sensibilmente e costantemente le attese
--	---	--	--	---

- A1) Per valutazione nulla o insufficiente: Non dovrà essere corrisposta alcuna indennità di risultato
- A2) Per valutazione sufficiente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 50 al 60% dell'indennità di risultato massima e cioè%
- A3) Per valutazione buona: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 61 al 70% dell'indennità di risultato massima e cioè%.
- A4) Per valutazione ottima: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 71 all'80% dell'indennità di risultato massima e cioè%.

In tal modo il contributo alla performance individuale da parte degli obiettivi, delle competenze e delle capacità manageriali arriva al massimo fino all'80%.

B) Per diretta valutazione del dirigente : Dovrà essere corrisposta una retribuzione aggiuntiva del 20% della valutazione del dirigente e cioè%.

Valutazione della Performance Individuale = An+B =% dell'indennità di risultato massima spettante.

Se è applicabile il sistema delle fasce, effettuata la valutazione, si forma la graduatoria e si posizionano gli incaricati di posizioni organizzative nelle fasce stabilite assegnando le relative premialità, rispettando i vincoli contrattuali che prevedono l'indennità di risultato massima non superiore al 25% dell'indennità di posizione e l'indennità di risultato minima non inferiore al 10% dell'indennità di posizione. Al personale ricadente nella prima fascia si applica il valore massimo dell'indennità di risultato. Al personale ricadente nella seconda fascia si applica il valore del 15% dell'indennità di risultato. Al personale ricadente nella terza fascia si applica il valore minimo dell'indennità di risultato. Se il sistema delle fasce non è applicabile le premialità saranno assegnate in proporzione alle valutazioni conseguite, sempre rispettando i limiti contrattuali.

B2.2 Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa

Le Performance Organizzative per gli incaricati di posizioni organizzative verranno riconosciute in proporzione alle valutazioni conseguite a seguito di obiettivi affidati dai dirigenti e potendo contare su risorse autonome o apprezzate nell'ambito della valutazione della performance individuale.

Firma dei valutatori

Osservazioni del valutato

.....

Firma del valutato

Data

**B3 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEI DIPENDENTI
DI CATEGORIA**

Anno di riferimento: -----

Nome e Cognome	-----
Settore	-----
Ufficio	-----
Età	-----
Titolo di Studio	-----
Categoria di appartenenza	-----
Profilo professionale prevalente	-----
.....	-----



B3.1 Procedura per il calcolo della Performance Individuale

Il dirigente calcola la Performance Individuale avendo a disposizione un budget autonomo di settore che gli viene assegnato dal "trattamento accessorio complessivo comunque denominato" e calcolato sulla base dei dipendenti "equivalenti" per tener conto delle diverse categorie di appartenenza del personale gestito. La Performance Individuale viene calcolata attraverso la redazione della Scheda della Performance Individuale di seguito riportata da parte del dirigente del settore di riferimento (o dell'incaricato di posizione organizzativa debitamente delegato da parte del dirigente). Il punteggio risultante dalla redazione della scheda verrà considerato nel suo valore massimo pari all'80% in quanto il 20% viene riservato come quota parte "ereditata" dalla valutazione riportata dal diretto capo superiore del dipendente (dirigente del settore/servizio o posizione organizzativa eventualmente delegata alla valutazione del dipendente).

Le schede di valutazione della Performance Individuale, diversificate per categorie, vengono riportate di seguito ed utilizzate nella valutazione per le performance individuale se ritenute sostitutive delle schede attualmente utilizzate.

CATEGORIA D

Valutazione del dipendente _____
 del settore _____

	PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI				Punti conseguiti
	INSU FF.	SUF F.	BUO NO	ECC ELLE	
1) COMPETENZE - (Sapere)					
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
Max. punti				20	

2) COMPORTAMENTI - (Sapere essere)

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	3	4	5	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	3	4	5	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	3	4	5	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	3	4	5	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	3	4	5	
- continuità dell'impegno	1	3	4	5	
Max. punti				30	

3) RISULTATI - (Sapere fare)

- prestazione insufficiente	<i>punti da 0 a 10</i>	
- " " sufficiente	<i>punti da 11 a 30</i>	
- " " buona	<i>punti da 31 a 40</i>	
- " " ottima	<i>punti da 41 a 50</i>	
Max. punti		50

TOT. PUNTI	
-------------------	--

.....l'.....

Il Valutatore

.....

CATEGORIA C

Valutazione del dipendente _____

del settore _____

	PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI				Punti conseguiti
	INSUFF	SUFF.	BUONO	ECCEL LENTE	
1) COMPETENZE - (Sapere)					
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
Max. punti 20					

2) COMPORTAMENTI – (Sapere essere)

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	3	5	6	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	3	5	6	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	3	5	7	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	3	5	7	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	3	5	7	
- continuità dell'impegno	1	3	5	7	
Max. punti 40					

3) RISULTATI – (Sapere fare)

- prestazione insufficiente	punti da 0 a 10	
- " " sufficiente	punti da 11 a 20	
- " " buona	punti da 21 a 30	
- " " ottima	punti da 31 a 40	
Max. punti 40		

TOT. PUNTI

.....l'.....

Il Valutatore

.....

CATEGORIE A e B

Valutazione del dipendente _____

del settore _____

	PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI				Punti conseguiti
	INSUFF.	SUFF.	BUONO	ECCELLENTE	
1) COMPETENZE - (Sapere)					
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
Max. punti				20	

2) COMPORTAMENTI – (Sapere essere)

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	6	8	10	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	6	8	10	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	6	8	10	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	6	8	10	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	6	8	10	
- continuità dell'impegno	1	6	8	10	
Max. punti				60	

3) RISULTATI – (Sapere fare)

- prestazione insufficiente	punti da 0 a 5	
- " " sufficiente	punti da 6 a 10	
- " " buona	punti da 11 a 15	
- " " ottima	punti da 16 a 20	
Max. punti		20



TOT. PUNTI	
-------------------	--

.....l'.....

Il Valutatore

.....

B3.2 Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa

Le risorse disponibili per l'assegnazione della migliore Performance Organizzativa sono calcolate secondo le modalità riportate nel capitolo C.6 – *Destinazione delle risorse e quota prevalente*. La Performance Organizzativa si assegna ai dipendenti in proporzione alle valutazioni conseguite rispettando le categorie di appartenenza. Essa comprende la valutazione su obiettivi specifici assegnati dai dirigenti in riferimento a progetti speciali e/o piani di lavoro raggiungibili con l'utilizzazione di risorse specifiche. La performance organizzativa può essere anche apprezzata all'interno della valutazione della performance individuale anche senza modifica della scheda di valutazione utilizzata.

C - SISTEMA DELLE REGOLE

PREMESSA

Tutte le prescrizioni riportate nel presente sistema costituiscono variante di precedenti regole in vigore e modifica ai regolamenti approvati per le parti che sono in contrasto con il presente strumento.

Il Sistema delle Regole è strutturato ed articolato attraverso l'insieme delle procedure che sono propedeutiche e successive alla valutazione della Performance Individuale, Organizzativa e Generale rispettivamente per il personale dirigente, gli incaricati di posizioni organizzative e i dipendenti di categoria.

Un capitolo è dedicato alle problematiche afferenti l'archiviazione delle valutazioni e gli obblighi relativi alla rendicontazione e alla trasparenza.

Alla fine sono riportati esempi di calcolo della Performance Generale di tutti i dipendenti interessati e proposte alcune problematiche varie quali il questionario-tipo sulla soddisfazione dell'utente e diverse tipologie di standard di qualità degli obiettivi.

C1 – SOGGETTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La Valutazione si articola "a cascata" verticalmente come segue:

1. Il Sindaco valuta autonomamente il Segretario Generale tenendo conto del rispettivo contratto di riferimento e i dirigenti attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione;
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione o Nucleo di Valutazione propone al Sindaco la valutazione dei Dirigenti;
3. I Dirigenti valutano i dipendenti di categoria, compresi gli incaricati di posizioni organizzative e le alte professionalità, disponendo possibilmente di un autonomo budget di servizio o di settore;
4. Gli incaricati di posizioni organizzative, solo se debitamente delegati, propongono al dirigente di riferimento la valutazione dei dipendenti a loro assegnati e il dirigente, validando la soluzione proposta, decide in merito.

Possono intervenire indirettamente nella valutazione anche i cittadini e le loro associazioni.

C2 - VERIFICHE PRELIMINARI E TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

Le Verifiche Preliminari alla valutazione riportano tutte le fattispecie di verifiche che devono essere eseguite, preliminarmente alle valutazioni, in base alla legge e che possono portare a ridurre od eliminare la possibilità di ottenere la premialità della Performance Individuale da parte dei Dirigenti o degli Incaricati di posizioni organizzative. Per quanto riguarda i dipendenti le verifiche interessano aspetti marginali quali le eventuali azioni non attivate rispetto agli standard di qualità e all'utente.

La tempistica della valutazione organizza le varie modalità e fasi del processo di valutazione.

C2.1 Verifiche preliminari per i dirigenti

Prima di procedere alla valutazione delle varie Performance dei dirigenti l'Organismo Indipendente di Valutazione deve verificare se sono state rispettate le seguenti prescrizioni o responsabilità, il non rispetto delle quali comporta l'applicazione delle conseguenti penalità:

PRESCRIZIONI O RESPONSABILITA'	PENALITA'
--------------------------------	-----------

Concorso a definire misure idonee a prevenire e contrastare l'assenteismo	Diminuzione dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale fino al recesso del rapporto di lavoro a seguito di verifica dell'inesistenza di iniziative a fronte di situazioni di degrado persistenti.
Concorso a definire misure idonee a prevenire e contrastare la corruzione	Diminuzione dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale fino al recesso del rapporto di lavoro a seguito di verifica dell'inesistenza di iniziative a fronte di situazioni di degrado persistenti.
Responsabilità per la mancata approvazione del Ciclo di Gestione della Performance o del PEG	Non assegnazione dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale.
Responsabilità per la mancata approvazione del Programma della Trasparenza e dell'Integrità eventualmente approvato	Non assegnazione dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale .
Non rilievo delle eccedenze di personale	Riduzione fino al 100% dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale.
Mancata vigilanza per il rispetto degli standard di Qualità prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale CIVIT	Riduzione fino all'80% dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale.
Mancata proposta dei profili professionali ai fini del fabbisogno del personale necessario	Riduzione fino al 30% dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale
Mancata o parziale adozione di standard di qualità	Riduzione fino al 30% dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale.
Mancata o parziale attività di coinvolgimento dell'utente e/o misurazione del suo grado di soddisfazione	Riduzione fino al 30% dell'indennità di risultato relativa alla performance individuale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione deve verificare, inoltre, se è stata effettuata l'attività di monitoraggio degli obiettivi e/o la rimodulazione degli obiettivi nei tempi e nelle modalità definite dal Ciclo di Gestione della Performance o dal PEG.

Se non diversamente stabilito dai regolamenti interni le risorse del fondo sono assegnate ai dirigenti in proporzione al numero dei dipendenti da loro gestiti e alle rispettive categorie di inquadramento giuridico (metodo dei "dipendenti equivalenti") secondo la seguente tabella:

- Categoria A1: 1,00
- Categoria B1: 1,06
- Categoria B3: 1,12
- Categoria C1: 1,19
- Categoria D1: 1,30
- Categoria D3: 1,49

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare giuridico dello stipendio di ingresso più basso relativo alla categoria A1 (€ 16.314,57) se presente [o B1 (€ 17.244,71)], tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari giuridici di ingresso delle diverse categorie per il suddetto valore-base. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.07.2009 e possono essere cambiati al cambiare dei contratti.

Dividendo il fondo disponibile per il numero complessivo dei dipendenti equivalenti si ottiene il valore-punto che moltiplicato per ciascun rapporto di categoria consente di calcolare la quota di salario accessorio spettante per ogni dipendente.

C2.2 Verifiche preliminari per i dipendenti:

Prima di procedere alla valutazione delle varie Performance dei dipendenti i dirigenti devono verificare se sono state attivate le seguenti azioni pena l'applicazione delle conseguenti penalità:

AZIONI ATTIVATE	PENALITA'
Parziale o mancata attivazione degli standard di qualità definiti preliminarmente alle attività programmate	Diminuzione fino al 30% della Performance Individuale.
Parziale o mancato coinvolgimento dell'utente e della misurazione del grado di soddisfazione	Diminuzione fino al 30% della Performance Individuale.

C2.3 Tempistica della valutazione

La tempistica della valutazione per le performance si articola, di norma, come segue:

L'attività di valutazione dovrà cominciare ad inizio di ogni anno e riguardare la gestione dell'anno precedente. L'intero procedimento di valutazione si conclude nell'arco di 2 mesi.

La tempistica della valutazione è costituita da più fasi.

Le principali fasi, se presente la quota di "eredità" dei dirigenti, sono le seguenti:

- 1) Prima parziale valutazione dei dipendenti e degli incaricati di posizioni organizzative da parte dei dirigenti
- 2) Valutazione dei dirigenti da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione
- 3) Seconda e definitiva valutazione dei dipendenti e degli incaricati di posizioni organizzative in applicazione rispettivamente del fattore "eredità" di una percentuale della valutazione del dirigente di riferimento.

C3 – PROCESSI DELLE VALUTAZIONI

C3.1 - Processo della valutazione dei dirigenti

- Assegnazione del Piano Esecutivo di Gestione ai dirigenti da parte della giunta dopo l'approvazione del bilancio preventivo e della Relazione Previsionale e Programmatica;
- Assegnazione degli obiettivi più qualificanti di settore attraverso il Piano degli Obiettivi ed (eventuale) assegnazione specifica delle capacità manageriali per la valutazione della performance individuale;
- Assegnazione degli obiettivi strategici comuni per la performance organizzativa;
- Definizione con regolamento del numero delle fasce, della proposta percentuale del personale assegnato alle fasce e della relativa premialità;
- Calcolo del fondo e sua ripartizione tra l'indennità di posizione e di risultato;
- Proposta della quota prevalente dell'indennità di risultato da riservare alla performance individuale (art. 54 del D.Lgs n. 150/2009) e della conseguente quota non prevalente da riservare alla performance organizzativa;
- Destinazione della quota prevalente di quella riservata alla performance individuale alla prima fascia (art. 31 del D.Lgs n. 150/2009);
- Monitoraggio nel corso dell'anno dell'attività svolta anche a seguito di report dei dirigenti;
- Valutazione finale della performance individuale;
- Formazione della graduatoria delle valutazioni sulla performance individuale ed assegnazione delle relative premialità all'interno delle fasce in proporzione alle indennità di posizione ricoperte. In caso di non applicazione delle fasce le premialità saranno assegnate in proporzione alle valutazioni conseguite ;

- Valutazione ed assegnazione della performance organizzativa;
- Valutazione ed assegnazione del Bonus per le Eccellenze (eventuale);
- Valutazione ed assegnazione del Premio Annuale per l'Innovazione (eventuale);
- Calcolo della Performance Generale come somma della Performance Individuale, della Performance Organizzativa, del Bonus per le Eccellenze e del Premio Annuale per l'Innovazione;
- Archiviazione delle valutazioni annuali delle Performance Generali di tutti i dirigenti in un apposito archivio;
- Rendicontazione di ogni valutazione annuale sul sito istituzionale.

C3.2 - Processo della valutazione degli incaricati di posizioni organizzative

- Assegnazione da parte dei dirigenti delle azioni da attivare in merito agli obiettivi più qualificanti di settore assegnati attraverso il Piano degli Obiettivi ed (eventuale) assegnazione specifica delle capacità manageriali per la valutazione della performance individuale;
- Proposta della quota prevalente dell'indennità di risultato da riservare alla performance individuale (art. 54 del D.Lgs n. 150/2009) e della conseguente quota non prevalente da riservare alla performance organizzativa ed (eventualmente) alle altre premialità come il Bonus per le Eccellenze e il Piano Annuale per l'Innovazione;
- Definizione della conseguente quota non prevalente da destinare alla performance organizzativa ed alle altre premialità nonché delle percentuali delle premialità da assegnare alle singole fasce, della quota da destinare alla prima fascia che deve essere pari alla quota prevalente di quanto già riservato alla performance individuale (art. 31 del D.Lgs n. 150/2009);
- Monitoraggio nel corso dell'anno dell'attività svolta anche a seguito di report degli incaricati di posizioni organizzative;
- Valutazione finale della performance individuale;
- Formazione della graduatoria delle valutazioni ed assegnazione dei dipendenti nelle rispettive fasce;
- Assegnazione della premialità ai dipendenti appartenenti alla prima fascia assegnando ad essi il valore massimo dell'indennità di risultato prevista dai contratti (25% dell'indennità di posizione) ed assegnando ai dipendenti appartenenti alla terza fascia il valore minimo dell'indennità di posizione prevista dai contratti (10% dell'indennità di posizione) e assegnando al personale della fascia intermedia il valore del 15% dell'indennità di posizione;
- Nell'ipotesi di non utilizzazione delle fasce l'assegnazione delle premialità avviene in proporzione alle valutazioni conseguite;
- Valutazione ed assegnazione della performance organizzativa;
- Valutazione ed assegnazione del Bonus per le Eccellenze (eventuale);
- Valutazione ed assegnazione del Premio Annuale per l'Innovazione (eventuale);
- Calcolo della Performance Generale come somma della Performance Individuale, della Performance Organizzativa, del Bonus per le Eccellenze e del Premio Annuale per l'Innovazione;
- Archiviazione delle valutazioni annuali delle Performance Generali di tutti gli incaricati di posizioni organizzative in un apposito archivio;
- Rendicontazione di ogni valutazione annuale sul sito istituzionale.

C3.3 - Processo della valutazione dei dipendenti di categoria

- Definizione con regolamento del numero delle fasce, della proposta percentuale del personale assegnato alle fasce e della relativa premialità;
- Calcolo del fondo residuo per la premialità con l'esclusione delle seguenti quote:
 - o indennità di comparto
 - o progressioni economiche orizzontali già assegnate
 - o l'indennità per gli educatori degli asili nido
 - o indennità di cui all'art.17, comma 3, del CCNL 01.04.1999

- risorse decentrate variabili finalizzate da leggi speciali (Merloni, ICI, avvocatura, sponsorizzazioni, Premio per l'efficienza, ecc.)
- (eventuale) istituti contrattuali minori (turno, reperibilità, maneggio valori, responsabilità, rischio, disagio), esclusa la produttività;
- Definizione, in sede di contrattazione decentrata, della quota prevalente per la performance individuale dal fondo residuo così definito, della conseguente quota non prevalente da destinare alla performance organizzativa ed alle altre premialità come il Bonus per le Eccellenze e il Premio Annuale per l'Innovazione, nonché le percentuali delle premialità da assegnare alle singole fasce, compresa la quota da destinare alla prima fascia che deve essere pari alla quota prevalente di quanto già riservato alla performance individuale (art. 31 del D.Lgs n. 150/2009);
- Valutazione della Performance Individuale;
- Formazione della graduatoria e collocazione del personale valutato nelle singole fasce;
- Calcolo dei dipendenti equivalenti, calcolo del valore-punto e ripartizione della premialità stabilita per ogni fascia secondo i dipendenti equivalenti;
- Ulteriore ripartizione delle premialità di pari importo tra le stesse categorie in proporzione alle valutazioni riportate nella graduatoria delle performance individuali;
- Nell'ipotesi di non utilizzazione delle fasce l'assegnazione delle premialità avverrà in proporzione delle valutazioni conseguite;
- Valutazione della Performance Organizzativa;
- Calcolo del Bonus per le Eccellenze (eventuale);
- Calcolo del Premio Annuale per l'Innovazione (eventuale);
- Calcolo della Performance Generale come somma della Performance Individuale, della Performance Organizzativa, del Bonus per le Eccellenze e del Premio Annuale per l'Innovazione;
- Archiviazione delle valutazioni annuali delle Performance Generali dei dipendenti in un apposito archivio;
- Rendicontazione di ogni valutazione annuale sul sito istituzionale.

C4 – PIANO DELLA PERFORMANCE E DEFINIZIONI DEGLI OBIETTIVI

Annualmente l'Amministrazione può redigere il Piano della Performance nella versione annuale e triennale coerentemente all'approvazione del bilancio preventivo annuale e triennale, nella versione del Programma Esecutivo di Gestione e/o del Piano degli Obiettivi e coerentemente alla relazione previsionale e programmatica e al bilancio di mandato. Il Piano comprende la performance individuale e quella organizzativa e la specificazione delle competenze professionali e capacità manageriali richieste da intendere come "lista dei comportamenti o come insieme delle conoscenze, capacità ed attitudini" per orientare la valutazione sempre di più al miglioramento delle capacità professionali e dell'organizzazione e sempre meno ad un uso arbitrario e soggettivo.

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti sono definiti annualmente sulla base del bilancio di previsione e dell'allegata relazione previsionale e programmatica e devono essere strutturati in obiettivi strategici ed in obiettivi operativi e gestionali, derivando i secondi dai primi.

Gli obiettivi devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009.

In particolare essi devono essere: rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione, per cui devono essere corrispondenti alle indicazioni di carattere generale contenute negli strumenti di programmazione pluriennale; specifici e misurabili in termini concreti e chiari, anche attraverso la presenza di indicatori; tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e/o delle attività, così da non essere limitati al mero mantenimento della situazione esistente; riferibili ad un arco temporale determinato; commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionali, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe e, nelle more della loro definizione, rispondenti ai requisiti previsti dalle carte di qualità dei servizi e da norme di legge, ivi compreso il rispetto dei

termini di conclusione dei procedimenti; confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento ove possibile al triennio precedente, in modo da determinare comunque esiti di miglioramento; correlati alla qualità ed alla quantità delle risorse disponibili, cioè sostenibili.

Gli obiettivi, anche su proposta dei dirigenti, sono redatti in modo chiaro, negoziati con il Segretario Generale ed assegnati dalla giunta. Il Segretario provvede, contemporaneamente, ad indicare i fattori di valutazione delle capacità manageriali e gli indicatori per la valutazione delle competenze professionali, completandoli con l'assegnazione dei pesi, degli indicatori e del valore programmato o target.

Entro il 30 settembre dell'anno gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Ai dirigenti possono, altresì, essere assegnati ulteriori obiettivi che emergano durante l'anno, previa comunicazione da parte del Segretario Generale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al dirigente, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

C5 - SISTEMA DELLE FASCE

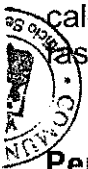
Il Sistema delle Fasce interessa ed è uguale per tutti i dipendenti dell'ente sottoposti a valutazione e cioè per i Dirigenti, gli Incaricati di posizioni organizzative o Alte Professionalità e per i Dipendenti di categoria.

A seguito degli esiti delle valutazioni tutti i dipendenti valutati sono inseriti in 3 fasce di merito secondo le percentuali sotto riportate. Le fasce sono formate per singolo Servizio/Settore per il personale dipendente di categoria, mentre sono uniche nell'ente per i dirigenti e per i responsabili degli uffici e servizi incaricati di posizioni organizzative.

L'arrotondamento sarà effettuato all'unità superiore nel caso di resto pari o superiore a 0,5 o all'unità inferiore nel caso di resto inferiore a 0,5. Nella terza fascia deve essere presente almeno una unità a prescindere dal risultato ottenuto a seguito dell'arrotondamento.

Le risorse destinate al trattamento economico accessorio collegate alle performance individuali dei dirigenti e dei responsabili saranno ricavate dalla quota prevalente dell'indennità di risultato, mentre quelle dei dipendenti dalla quota prevalente del fondo per l'incentivazione comunque denominato (art. 54 del D.Lgs. n.150 del 2009), sottratte le risorse vincolate (vedi C3.3).

Nella prima fascia viene destinata la quota prevalente dell'indennità di risultato o del fondo calcolato (art. 31 del D.Lgs. n.150 del 2009). Nell'ipotesi di non applicazione del sistema delle fasce le relative premialità saranno assegnate in proporzione alle valutazioni conseguite.



Percentuali di personale collocato nelle fasce in base alle migliori valutazioni ottenute:

- Prima fascia (valutazione più elevata): 30%
- Seconda fascia (valutazione intermedia): 60%;
- Terza fascia (valutazione più bassa):..... 10%

Percentuali della premialità disponibili per le performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti di categoria:

- Prima fascia: min.50% (quota prevalente secondo l'art. 31 del D.Lgs. n.150 del 2009)
- Seconda fascia:.....(restante) circa 45%
- Terza fascia:max. 5%

Percentuali della premialità disponibili per gli incaricati di posizioni organizzative e dei dipendenti di categoria:

- Prima fascia: Indennità di risultato pari al 25% dell'Indennità di Posizione
- Seconda fascia:..... Indennità di risultato pari al 15% dell'Indennità di Posizione
- Terza fascia: Indennità di risultato pari al 10% dell'Indennità di Posizione

Nel caso delle posizioni organizzative i valori ottenuti con le valutazioni devono rispettare i limiti contrattuali esistenti in quanto l'indennità di risultato non può essere minore o maggiore rispettivamente del 10 e del 25% dell'indennità di posizione.

Il sistema delle fasce è prescrittivo per dirigenti e posizioni organizzative che superano le 5 unità e per dipendenti che superano le 8 unità. Salvo l'ipotesi dei dirigenti, le posizioni organizzative e i dipendenti potranno accorparsi, sentito il segretario generale, tra diversi servizi o settori per raggiungere le unità minime previste per l'applicazione delle fasce.

C6 - DESTINAZIONE DELLE RISORSE E QUOTA PREVALENTE

Le risorse destinate alla Performance Individuale e alla Performance Organizzativa sono tratte dal fondo per il "trattamento accessorio complessivo comunque denominato" del personale dipendente e dal fondo per la retribuzione di risultato del personale dirigente. In particolare il fondo per il "trattamento accessorio complessivo comunque denominato" dei dipendenti sarà costituito dalla somma delle risorse decentrate stabili (sottratte le risorse destinate all'indennità di comparto, alle progressioni economiche orizzontali precedentemente assegnate, alle retribuzioni delle indennità di posizioni e risultato delle posizioni organizzative e delle alte professionalità, alle indennità degli educatori asili nido e alle indennità di cui all'art. 17, comma 3, del CCNL 1° aprile 1999) e delle risorse decentrate variabili provenienti dalle disposizioni dei contratti collettivi nazionali ma sottratte le risorse a valenza finalizzata e validità annuale quali le risorse attivate in base a specifiche leggi di riferimento (sponsorizzazioni, progettazioni lavori, pianificazioni, avvocatura, recupero ICI, ecc.). Il fondo per il "trattamento accessorio complessivo comunque denominato" dei dirigenti sarà costituito dall'importo relativo alla retribuzione dell'indennità di posizione e di risultato risultando quest'ultima di percentuale non inferiore al 30% dell'intero fondo disponibile, se previsto dai CCNL nazionali.

Una quota prevalente dei fondi così costituiti sarà assegnata e definita in sede di contrattazione decentrata, alla Performance Individuale e la restante quota alla Performance Organizzativa e alle altre premialità previste dalla riforma (vedi art. 54 del D.Lgs n. 150 del 2009). Successivamente una quota prevalente delle risorse già destinate alla Performance Individuale sarà assegnata alla prima fascia delle migliori valutazioni (vedi art. 31 del D.Lgs n. 150 del 2009). Tale "quota prevalente", se attivabile in base alla normativa vigente, dovrà riferirsi alle decisioni che verranno prese in sede legislativa o contrattuale o da parte della Civit e, in mancanza di tali indicazioni, sarà almeno pari al 45% degli importi disponibili per la premialità.

La quota prevalente del fondo rispetta le prescrizioni di cui agli artt. 54 e 31 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 in merito alla destinazione delle risorse disponibili per la Performance Individuale, Organizzativa e per la premialità della prima fascia.

Anche la ripartizione delle premialità per le Performance Individuali da impegnare per le singole fasce è definita in sede di contrattazione decentrata, fermo restando i limiti proposti al punto C5.

C7 - TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE

Altre tipologie di valutazione possono essere introdotte nel sistema di misurazione e di valutazione ad integrazione o a parziale sostituzione di quelle utilizzate nel presente sistema. La tipologia di valutazione dal basso, che si riporta di seguito, non può essere introdotta nella valutazione dei dirigenti ma costituisce misurazione del clima interno ed è comunicata al nucleo di valutazione.

C7.1 – PROSPETTO PER LA “VALUTAZIONE DAL BASSO” DEI DIRIGENTI

1	Favorisce la crescita e promuove l'autonomia	0	1	2	3	4	5
2	Non scarica genericamente verso il basso le proprie responsabilità	0	1	2	3	4	5
3	Coinvolge il personale nella gestione del settore	0	1	2	3	4	5
4	Esprime capacità di prevenire tensioni e conflitti, operando sempre con scelte conseguenti	0	1	2	3	4	5
5	Di fronte a risultati positivi, gratifica il dipendente	0	1	2	3	4	5

Totale punteggio :/ 25

LEGENDA :

1 = scarso ; 2 = sufficiente ; 3 = discreto ; 4 = buono ; 5 = ottimo

C8 – COMUNICAZIONE DEI RISULTATI E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Terminata la valutazione ogni valutatore è tenuto a comunicare la valutazione stessa, inviandola anche via e-mail, ai soggetti valutati prima della loro pubblicazione.

Una volta ufficializzata e prima della pubblicazione dei risultati sul sito dell'ente, ogni soggetto valutato può presentare richiesta motivata di revisione della valutazione conseguita e chiedere di essere convocato in merito. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi per la valutazione definitiva al Collegio dei Garanti per i dirigenti e all'Organismo Indipendente di Valutazione per tutti gli altri dipendenti.

C9 – PROSPETTI DELLE PERFORMANCE E PIANO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

Calcolate le Performance Individuali ed Organizzative di ciascuna tipologia di dipendente si formerà la graduatoria generale delle stesse e si assegneranno le premialità in funzione delle fasce precedentemente predeterminate e delle percentuali di personale ad esse assegnate . A queste due tipologie di performance si aggiungeranno, se previste dai contratti nazionali e/o decentrati, le premialità relative al Bonus per le Eccellenze e al Premio Annuale per l'Innovazione. La somma di tutte e quattro le tipologie costituisce la Performance Generale.

Una volta provveduto a pubblicare sul sito le valutazioni dei dirigenti e del restante personale dipendente i soggetti valutatori provvederanno collegialmente a definire un piano di miglioramento continuo per aumentare le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi dei soggetti valutati in riferimento alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e in funzione delle esigenze e prospettive strategiche fissate dall'amministrazione.



C10 –ARCHIVIAZIONE, RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

Gli elementi qualificanti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi assegnati ai diversi settori e gli esiti sintetici della valutazione del personale saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

Al termine della valutazione delle Performance Generali dei dirigenti l'Organismo Indipendente di Valutazione comunica al capo dell'amministrazione i risultati del lavoro svolto con una relazione e propone modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni di performance particolarmente negative o eccellenti. I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del settore delle risorse umane per l'assegnazione delle premialità riconosciute.

I valori delle Performance Generali di tutti i dipendenti dell'ente verranno registrati, a cura del responsabile del settore delle risorse umane, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. I valori dei dirigenti o dei responsabili degli uffici e dei servizi potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità (vedi paragrafo A8). I valori dei dipendenti di categoria potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche orizzontali in quanto titoli di priorità e di progressioni di carriera in quanto titoli di merito (vedi paragrafi A9 e A10).

Nel sito dovranno essere riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché le valutazioni di tutti i dipendenti dell'ente. Anche in assenza di uno specifico Piano della Trasparenza sempre nel sito dovranno essere riportati tutti i riferimenti e i contenuti di cui alla legge n.133 del 2008 e del D.Lgs n.150 del 2009. L'Organismo Indipendente di Valutazione vigilerà sollecitando l'amministrazione al rispetto di tali adempimenti

Sono possibili periodiche verifiche sul benessere organizzativo da realizzarsi nell'ente sulla base della rilevazione della valutazione dal basso con il coordinamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione dovrà validare, ai sensi dell'art.14, comma 4 lett.c) del decreto legislativo n. 150 del 2009, la Relazione sulla Performance, approvata dalla giunta entro il 30 giugno di ciascun anno.

C11 –NORME TRANSITORIE E FINALI

Le norme di cui al presente regolamento si applicano a decorrere dallo 01.01.2011 con riferimento alle attività svolte da tale data.

Alle valutazioni delle attività svolte nel periodo precedente, anche se effettuata nel corso del 2011, si applicano le regole in vigore in precedenza.

ESEMPI ED IPOTESI

1 – Questionario-tipo sulla soddisfazione dell'utente

Ogni settore o servizio dovrà predisporre un questionario per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza di propria competenza. Il questionario, definito nella sua struttura con il Segretario Generale, dovrà essere utilizzato almeno una volta l'anno, dovranno essere illustrati i risultati in sede di report di fine anno ed evidenziate le azioni messe in atto a seguito delle indicazioni e rilievi avanzati dagli utenti. La valutazione del dirigente non sarà parametrata tanto sulle criticità riscontrate ed evidenziate dall'utente quanto dalle azioni ed interventi messi in campo per rispondere positivamente alle critiche e suggerimenti proposti.

Si riporta, come esempio di modulo-tipo, il seguente questionario elaborato per la Polizia Municipale:



Gentile signore/a,

Le chiediamo gentilmente di compilare il seguente questionario per darci l'opportunità di valutare le sue osservazioni ed aiutarci a migliorare il servizio. Volendo potrà anche riportare le sue osservazioni nell'apposito spazio in fondo pagina. La ringraziamo anticipatamente per la cortese collaborazione.

Il Comandante

QUESTIONARIO PER GLI UTENTI

data/...../.....

A. Il personale dell'Ufficio Polizia Municipale:

	insufficiente	scarso	sufficiente	buono	ottimo
1. È disponibile ad ascoltare?	1	2	3	4	5
2. Risponde con cortesia?	1	2	3	4	5
3. È chiaro nel dare le informazioni?	1	2	3	4	5

B. L'Ufficio Polizia Municipale:

4. È aperto in orari comodi?	1	2	3	4	5
5. I tempi di attesa sono giusti?	1	2	3	4	5
6. Le segnaletiche per raggiungerlo sono sufficienti?	1	2	3	4	5

C. Rispetto alle informazioni

7. La modulistica per le richieste è disponibile?	1	2	3	4	5
8. La modulistica è di facile compilazione?	1	2	3	4	5
9. Le informazioni sul sito sono sufficienti?	1	2	3	4	5
10. La Carta dei Servizi è esauriente?	1	2	3	4	5

OSSERVAZIONI E INDICAZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO:



2- Esempio di tipologie di Standard di Qualità degli obiettivi

Sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti standard di qualità assegnati in occasione dell'assegnazione degli obiettivi:

- Conseguimento o mantenimento anche di una tipologia di certificazione di qualità ai sensi della normativa UNI EN ISO (ISO 9001: 2008, ISO 14.000, ISO 27.000, ISO 18.000, ecc.);
- Regolamento Emas;
- CAF (Common Assessment Framework) applicato anche al singolo servizio dell'ente;
- Redazione della carta del servizio anche riferita alla struttura unitaria dell'ente e con la previsione dei casi e delle modalità di indennizzo automatico e forfettario degli utenti per mancato rispetto degli standard di qualità stabiliti ;
- Attuazione di iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Attuazione di iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente del dirigente/responsabile degli uffici e dei servizi in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Redazione del Piano di Miglioramento delle prestazioni e dei comportamenti;
- Standard di qualità specifici definiti dall'ente o dai dirigenti di settore.

3 - Esempio di calcolo della Performance Generale dei Dipendenti di Categoria applicando le fasce

1. Ridistribuire il budget ai dirigenti in proporzione ai dipendenti equivalenti appartenenti al settore di competenza.
2. Fare la valutazione dei dipendenti tenendo conto dei risultati, delle competenze e dei comportamenti.
3. Fare una graduatoria per ogni settore e non una graduatoria generale valida in tutto l'ente.
4. Fissare almeno 3 fasce e ridistribuire il premio in funzione delle categorie con i dipendenti equivalenti
5. Assegnare il Bonus per le Eccellenze e il Premio per l'Innovazione, se previsti.
6. Calcolare la Performance Generale come somma della Performance Individuale, Performance Organizzativa, del Bonus per le Eccellenze e del Premio per l'Innovazione.

N°	Cat	Valutaz. /100	Fasce	% Premialità assegnata	Premial.	Dip. Equiv.	Tot. Dip. Equiv.	Calcolo del valore punto	Perform. Individ.	Perform. Organ.	Bonus per le Eccell.	Premio Annuale per Innovaz.	Perform. Gener.
1	D	100	1	50	5000	1,5	3,5	1428,57	2142,86	300	600	-	3042,86
2	B	95				1,0			1428,58	200	-	200	1828,58
3	B	90				1,0			1428,58	200	-	-	1628,58
4	D	88	2	45	4500	1,5	7,6	592,10	888,15	300	-	200	1388,15
5	D	85				1,5			888,15	300	-	-	1188,15
6	B	80				1,0			592,10	200	-	-	792,10
7	B	80				1,0			592,10	200	-	200	992,10
8	C	83				1,3			769,74	260	-	-	1029,74
9	C	75				1,3			769,74	260	-	-	1029,74
10	B	73	3	5	500	1,0	1,0	500,00	500,00	200	-	-	700,00
				100%	10.000	12,1	12,1	10.000	10.000	2420	600	600	13620

N.B. Dividendo la quota prevalente del fondo (5.000) della 1^a fascia per il totale dei dipendenti equivalenti (3,5) si ottiene il valore-punto (1428,57) che moltiplicato per i diversi coefficienti associati ai "dipendenti equivalenti" dà i valori delle performance individuali dei dipendenti. (Es: $1428,57 \times 1,5 = 2142,86$).

Nel nostro caso si è ipotizzato che il settore in esame sia stato assegnatario della performance organizzativa, che alcuni dipendenti siano stati assegnatari del Bonus per le Eccellenze ed altri del Premio Annuale per l'Innovazione in un qualche progetto intersettoriale nell'ente.

La redistribuzione delle premialità, all'interno delle singole fasce e in riferimento a ciascuna categoria professionale, può essere ulteriormente dettagliata in funzione della valutazione ottenuta. In questo caso nell'esempio le due categorie C riportate al numero 8 e 9 (rispettivamente con valutazioni pari a 83 e 75) non avrebbero la stessa quota di 769,74, come riportato nella colonna della Performance Individuale, ma quote diverse.