

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL
PERSONALE**

A cura di: Andrea Scacchi

INDICE

<u>1.- PREMESSA E PRINCIPI GENERALI.....</u>	<u>3</u>
<u>2.- IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....</u>	<u>10</u>
<u>3.- OGGETTO DELLA VALUTAZIONE.....</u>	<u>10</u>
<u>4.- LA VALUTAZIONE OUALE PROCESSO: SOGGETTI COINVOLTI, TEMPI E MODALIT A'DI VALUTAZIONE.....</u>	<u>16</u>
<u>5. ALLEGATI.....</u>	<u>ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.9</u>

1.- PREMESSA E PRINCIPI GENERALI

La definizione del sistema di valutazione della performance dei dipendenti del Consorzio Villa reale di Monza ha un duplice obiettivo:

- da un lato, rispondere ad una precisa indicazione legislativa (D.lgs 150/2009 cd “Decreto Brunetta”) nei tempi previsti dalle Norme;
- d’altra parte, più in generale, attraverso una puntuale individuazione dei criteri sulla base dei quali viene formulata la valutazione, definire un sistema di valutazione non solo rispettoso delle Norme e dei CCNL, ma soprattutto trasparente e funzionale all’interno del complessivo processo gestionale dell’ente.

In termini generali la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

L’ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

L’ente adotta altresì metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance sia individuale sia organizzativa, come più oltre definite, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse dei cittadini/utenti dei servizi e degli interventi.

Il presente sistema di valutazione, asseverato dall’Organismo indipendente di valutazione e approvato dal Consiglio di Gestione, sarà annualmente sottoposto a verifica al fine di monitorarne l’effettiva efficacia.

A tal fine, la metodologia di valutazione quali-quantitativa di seguito illustrata, verrà intesa quale strumento per il cambiamento organizzativo e di verifica costante sull’operato dei responsabili e sulle linee strategiche del Consorzio, pur consapevoli del fatto che, data la complessità dell’azione dell’amministrazione pubblica, non è possibile giungere a sistemi di valutazione scientifici in grado di oggettivizzare pienamente il problema della valutazione

2.- IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ciclo della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si articola nelle seguenti fasi sviluppate ciclicamente in riferimento all'esercizio di bilancio annuale:

- programmazione
- monitoraggio
- consuntivazione

La fase di programmazione deve completarsi entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione della performance.

Strumenti del sistema integrato di pianificazione, programmazione e controllo

Il complesso di interventi che compone il sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione, monitoraggio e consuntivazione:

- Piano della Performance;
- Report di monitoraggio della performance;
- Relazione sulla performance

Gli strumenti del sistema integrato di pianificazione, programmazione e controllo sono sviluppati progressivamente nel rispetto del principio di miglioramento continuo e secondo un percorso sostenibile e coerente con l'articolazione organizzativa dell'ente.

Struttura del piano delle performance

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione, ha respiro triennale in coerenza con il Bilancio di previsione e individua, con specifica valenza annuale, gli obiettivi di mantenimento, gestionali e innovativi dell'ente.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La

validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- adeguata specificità e misurabilità in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- riferimento ad un arco temporale determinato corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti ;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

mantenimento dei servizi erogati in quanto esplicitamente previsti dal “piano delle performance”.

Sono compresi in questa tipologia tutti quegli obiettivi che possono essere definiti come: garantire, assicurare, potenziare, incrementare, sviluppare, incentivare.

gestionali/amministrativi

Questi sono obiettivi posti in capo alle articolazioni organizzative dell'ente e riguardano le attività proprie della struttura amministrativa e a supporto dei servizi rivolti ai cittadini. Rientrano pertanto in questa tipologia, ad esempio, la corretta gestione dei residui, l'effettivo accertamento ed incasso dell'entrata, la tempestiva comunicazione delle informazioni da pubblicare sul sito dell'ente, la realizzazione di regolamenti di funzionamento dei servizi, la conclusione di contratti indispensabili per il funzionamento della struttura amministrativa

innovativi

Questi sono obiettivi che “portano qualcosa di nuovo” e quindi, per esempio, diretti a migliorare l'efficienza ed efficacia dei servizi offerti o a monitorare il gradimento degli utenti o ad introdurre nuovi servizi e/o nuove attività.

Gli obiettivi validati ed assegnati a ciascuna unità organizzativa assegnata alla responsabilità di un dirigente e/o posizione organizzativa dell'ente sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso, da parte del Consiglio di gestione, in ragione della seguente metodologia:

ad ogni Unità organizzativa posta sotto la responsabilità di un dirigente e/o posizione organizzativa saranno attribuiti fino ad un massimo di 100 punti così articolati;

- a) 50 punti (che saranno suddivisi tra gli obiettivi individuati) per gli obiettivi di **mantenimento** dei servizi erogati. Qualora non ne fossero individuati questi punti saranno aggiunti ai successivi di cui al punto b).
- b) 30 punti per gli obiettivi **gestionali/amministrativi** (che saranno suddivisi tra gli obiettivi individuati). Qualora non ne fossero individuati questi punti si sommano ai precedenti di cui al punto a).
- c) 20 punti (che saranno suddivisi tra gli obiettivi individuati) per gli obiettivi **innovativi** (che saranno suddivisi tra gli obiettivi individuati). Qualora non ne fossero individuati questi punti si sommano ai precedenti di cui al punto a) e b).

Rispetto alla modalità di suddivisione dei punti all'interno di ciascuna tipologia si utilizzerà un metodo matematico (punti totali/obiettivi)¹.

I punti attribuiti costituiscono elemento base per due finalità:

- la valutazione dello stato di attuazione degli obiettivi annuali dell'ente;
- la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ogni singolo Ufficio/Unità organizzativa a cui sarà rapportata l'entità della quota del fondo di produttività da erogare, secondo le modalità che saranno oggetto di contrattazione annuale con le RSU e le OO.SS secondo quanto previsto dalle norme e dai CCNL vigenti.

Fase di programmazione della performance

La fase di programmazione della performance prende avvio a partire dal mese di settembre dell'esercizio antecedente a quello oggetto di misurazione e valutazione e si completa con la predisposizione del piano della performance.

La programmazione ha inizio con la definizione, da parte del consiglio di gestione, delle azioni strategiche che si intendono realizzare nel successivo triennio, in coerenza con le priorità politiche ed i programmi/ progetti individuati negli strumenti di pianificazione del mandato, compatibilmente con le risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione e con i vincoli di finanza pubblica.

Le azioni strategiche definite dall'organo di indirizzo politico ricomprendono, per l'esercizio oggetto di programmazione, un insieme di parametri, indicatori, risultati attesi, criteri di comportamento che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio, finalizzati a costituire elemento di riferimento per la misurazione della performance organizzativa.

Nell'ambito della definizione delle azioni strategiche, sono congiuntamente individuati una serie di parametri ed indicatori da alimentarsi attraverso dati del sistema contabile dell'ente, finalizzati a preservare l'equilibrio economico finanziario e patrimoniale dell'ente ed a rispettare i parametri ed i vincoli di finanza pubblica.

Sulla base delle azioni strategiche individuate dall'organo di indirizzo politico ed a seguito di costante confronto con i rappresentanti che lo compongono, i dirigenti e le posizioni organizzative sviluppano il programma degli interventi operativi che definirà, unitamente alle azioni strategiche, il piano della performance.

Il Direttore Generale, sollecita la partecipazione propositiva degli stessi al processo annuale di identificazione degli obiettivi operativi e di assegnazione delle risorse. La proposta definitiva del Piano della performance, sulla base delle proposte formulate dai dirigenti e dalle po, viene formulata dal Direttore Generale ed è sottoposta all'esame ed all'approvazione del Consiglio di gestione.

Fase di monitoraggio della performance

L'attività di monitoraggio della performance prende avvio a seguito dell'approvazione del piano della performance e comporta un costante riscontro, da parte di tutti i soggetti coinvolti per l'ambito di propria competenza, della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire. In caso di rilevazione di accadimenti o informazioni che potrebbero comportare un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati, ogni soggetto è tenuto ad informare il proprio coordinatore ovvero il Presidente, se trattasi di rappresentanti del Consiglio di gestione, affinché vengano avviate azioni di verifica e di eventuale riequilibrio; tali interventi comportano il coinvolgimento del OIV.

Nel corso dell'esercizio, in corrispondenza con gli interventi di salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 193 del D. Lgs. 267/2000, è previsto un monitoraggio formale della performance, attraverso cui verificare il corretto perseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali. Tale adempimento prende avvio con la ricognizione, condotta da ogni Responsabile, degli obiettivi perseguiti e dell'attività svolta, e richiede il coinvolgimento dei rispettivi collaboratori, con conseguente riscontro dei fattori comportamentali; l'attività di ricognizione dei Responsabili prosegue con un confronto con i referenti dell'organo di indirizzo politico, al fine di concordare eventuali azioni correttive ed integrative, che possono portare anche all'annullamento e/o all'inserimento di nuovi obiettivi. Il monitoraggio formale della performance si completa con la predisposizione di un Report in cui l'organo di indirizzo politico attesta l'evoluzione della performance organizzativa ed in cui sono ricomprese le schede di monitoraggio degli obiettivi aggiornate dai vari Responsabili (Dirigenti e PO).

Il Nucleo di valutazione- OIV presiede e coordina i vari interventi in cui si articola il monitoraggio formale; il Nucleo – OIV può inoltre concordare con gli organi di indirizzo

¹ punti obiettivo = 100 / num obiettivi.

politico, l'espletamento di ulteriori interventi formali di monitoraggio della performance organizzativa ed individuale.

Fase di consuntivazione della performance

L'attività di consuntivazione prende avvio al termine (dopo il 31 dicembre) dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione.

I Responsabili raccolgono e rielaborano le informazioni operative e contabili relative agli obiettivi di propria competenza ed aggiornano i prospetti di misurazione. Il Direttore Generale, in collaborazione con i componenti del Nucleo di valutazione - OIV, coordina il reperimento di tutti i prospetti di misurazione e predispone un documento aggregato da sottoporre, unitamente alle risultanze complessive di bilancio ed al riscontro dei vincoli di finanza pubblica, all'organo di indirizzo politico, affinché quest'ultimo formuli la valutazione della performance organizzativa complessiva. L'organo di indirizzo politico amministrativo prende atto degli eventuali scostamenti rilevati nel perseguimento degli obiettivi prefissati e, sulla base degli stessi, provvede ad integrare ed aggiornare le priorità di mandato ed i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche.

I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi vengono inviati al Nucleo di valutazione/OIV per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

I Dirigenti effettuano poi la valutazione dei propri collaboratori con le modalità indicati nel sistema di valutazione.

Completate le attività di cui ai punti precedenti, il Nucleo di valutazione - OIV acquisisce la valutazione della performance organizzativa e le schede di valutazione delle performance individuali predisposte dai Dirigenti ed avvia l'attività di confronto con gli stessi al fine di formulare la proposta di valutazione dei Dirigenti da sottoporre all'organo di indirizzo politico amministrativo secondo le modalità previste dal sistema di valutazione. Recepite le proposte di valutazione dal Nucleo - OIV, l'Organo di indirizzo politico amministrativo attribuisce in via definitiva i punteggi ai Dirigenti.

L'attività di consuntivazione della performance deve completarsi entro 30 giorni dall'approvazione del conto consuntivo dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione.

L'organo di indirizzo politico amministrativo può disporre l'organizzazione di incontri con rappresentanti della collettività in cui illustrare i risultati della performance conseguita, al fine

di acquisire elementi utili per integrare le priorità ed i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche.

I prospetti di misurazione e le valutazioni concernenti la performance organizzativa ed individuale sono raccolti e sintetizzati in un unico documento denominato Relazione sulla performance, da predisporre entro il 30/06 dell'esercizio successivo a quello oggetto di misurazione e valutazione.

Trasparenza e comunicazione sull'evoluzione della performance

Il Piano della performance, il Report di monitoraggio intermedio e la Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente.

In osservanza del principio di trasparenza, per ogni fase in cui si articola il sistema di misurazione e valutazione della performance, è inoltre prevista la pubblicazione di tutti i documenti che possano rappresentare un utile supporto per illustrare e condividere l'evoluzione della performance.

Procedure di conciliazione per le valutazioni individuali

Qualora un dipendente, titolare di posizione organizzativa o meno, voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, ha facoltà di promuovere dinanzi alle commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro il previo tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c, così come novellato dall'art. 31, comma 1, della legge n. 183/2010.

3.- OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Nello strutturare sistemi e metodi di valutazione occorre innanzitutto definire i diversi possibili oggetti della valutazione e i risultati attesi dal processo valutativo.

L'ente, ai sensi dell'art. 3 del D.lgs. 150/2009, è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso – performance organizzativa di ente -, e alle unità organizzative in cui si articola – performance organizzativa di “ufficio” – e, infine, ai singoli dipendenti – performance individuale -.

L'ente è altresì tenuto, ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009, ad articolare la valutazione, pur nell'ambito di un sistema unitario, in modo differenziato per:

- Dirigenti;
- Responsabili di Posizioni organizzativa;
- Personale dei livelli;

Pertanto il sistema di valutazione si articolerà in tre sottoinsiemi che valorizzeranno le due diverse aree di valutazione della performance – risultati/obiettivi e comportamenti organizzativi - .

Sia per la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa sia per la valutazione delle performance individuali saranno illustrate le modalità di raccordo con il sistema d'incentivazione, fermo restando che la quantificazione effettiva delle risorse annualmente disponibili dovrà essere necessariamente contrattata con le RSU secondo le previsioni dei vigenti CCNL.

E' utile ricordare che il sistema di valutazione, anche quando valuta i comportamenti organizzativi, non può e non deve valutare la “persona” in quanto tale, ma solo ed esclusivamente il suo comportamento organizzativo, cioè la maggior o minor rispondenza dei comportamenti organizzativi del valutato rispetto alle aspettative comunicategli dall'organizzazione.

E' importante perciò sottolineare che, nel caso dei comportamenti organizzativi, non esistono “comportamenti” in assoluto virtuosi poiché si tratta di mettere in relazione il ruolo organizzativo agito con il ruolo organizzativo atteso cioè, in altre parole, i comportamenti organizzativi adottati da ciascun valutato debbono essere posti in relazione, da parte del valutatore, con le necessità del ruolo organizzativo ricoperto o con gli obiettivi concordati e comunicati all'inizio del processo di valutazione.

Modalità di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa, cioè la valutazione dello stato di attuazione degli obiettivi annuali dell'ente, è espletata dall'organo di indirizzo politico - il Consiglio di gestione - ed ha per oggetto il grado di conseguimento delle azioni strategiche definite ad inizio esercizio, la verifica degli equilibri finanziari ed economico patrimoniali dell'ente, nonché il rispetto dei vincoli di finanza pubblica; la valutazione prende atto dell'evoluzione delle azioni strategiche sulla base dei prospetti di misurazione degli obiettivi assegnati ai vari dirigenti e

PO, ed individua eventuali interventi correttivi o integrativi finalizzati ad aggiornare la gestione in corso.

La proposta riguardante la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata, sulla base delle comunicazioni trasmesse dagli uffici, dal Nucleo di valutazione-OIV.

L'esito della predetta verifica diventerà il parametro per trasformare i fondi teorici in fondi reali sulla base dei seguenti criteri:

verifica	Importo del fondo incentivo
<i>grado di raggiungimento obiettivi ≤ 49</i>	<i>0 (zero)</i>
<i>$50 >$ grado di raggiungimento obiettivi ≥ 89</i>	<i>in proporzione alla valutazione ottenuta</i>
<i>grado di raggiungimento obiettivi ≥ 90</i>	<i>100%</i>

la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ogni singolo Ufficio sarà la base a cui sarà rapportata l'entità della quota del fondo di produttività da erogare per il personale dei livelli.

Il fondo reale così costituito, le cui modalità di utilizzo saranno oggetto di contrattazione annuale e che dunque non possono trovare spazio in questo documento, sarà ripartito tra i dipendenti dell'Ufficio sulla base di una valutazione dell'apporto individuale fornito dal singolo dipendente per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio di appartenenza tramite la compilazione di apposite schede.

Pertanto nel sistema di valutazione gli indicatori di performance organizzativa di ente assumeranno un valore identico per tutto il personale interessato, indipendentemente dal ruolo organizzativo assegnato o dall'inquadramento contrattuale, in relazione al periodo di riferimento oggetto di valutazione.

In caso di mancata adozione del piano è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato per dirigenti e PO e delle premialità per i dipendenti.

La programmazione e la definizione di obiettivi, qualunque sia la loro tipologia, costituisce dunque la prima base informativa della valutazione del Personale.

Modalità di valutazione della performance individuale dei Dirigenti

La valutazione dei dirigenti avviene attraverso apposita scheda - allegato 2 - comune anche ai dipendenti titolari di PO ai quali è attribuita una responsabilità di carattere organizzativo (Ufficio, Servizio) ed è articolata in due ambiti, ovvero "Obiettivi / Risultati" del settore o ambito organizzativo di diretta responsabilità" e "Comportamenti organizzativi", la cui incidenza sulla valutazione complessiva è definita prima dell'avvio della gestione in accordo tra organo di indirizzo politico amministrativo e Nucleo di valutazione. La valutazione è espressa in centesimi.

La scheda si compone di due ambiti di valutazione entrambi di competenza dell'organo d'indirizzo politico sulla base in un caso (obiettivi) della proposta asseverata dal Nucleo di valutazione/OIV sulla base dei dati trasmessi dai dirigenti ed uno (comportamenti) su proposta del Nucleo di valutazione/OIV sentito il Direttore Generale.

L'ambito di competenza dei comportamenti è articolato al suo interno in alcuni item di valutazione e per ogni item di valutazione è prevista una scala parametrata da 1 a 5 dove il 3 rappresenta la valutazione media.

Le schede saranno personalizzate per dipendente.

Premesso che oggetto della valutazione del personale è la performance di un operatore in un dato periodo di tempo e non l'individuo in sé, gli ambiti/item valutativi si differenziano in considerazione del soggetto valutato.

Per i dirigenti:

dirigenti

Gli ambiti valutativi di questa scheda (allegato 2) sono:

- la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'area di responsabilità distinto nei due aspetti:
 - ✓ percentuale di raggiungimento degli obiettivi (max 35 punti);
 - ✓ capacità di gestione risorse economiche (max 25 punti).
- la verifica dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi annuali dell'area di responsabilità distinto nei due aspetti: comportamentali (max 20 punti) e autoorganizzativi della proprie attività lavorative (max 20 punti).

Il punteggio personale, ottenuto a seguito della valutazione individuale, sarà poi rapportato ai seguenti parametri individuali di attribuzione della quota individuale di retribuzione di risultato:

<i>Punteggio ottenuto</i>	<i>33 - 40</i>	<i>41 - 60</i>	<i>61 - 80</i>	<i>81 -90</i>	<i>91 -100</i>
<i>Parametro</i>	<i>0,00</i>	<i>0,25</i>	<i>0,75</i>	<i>0,85</i>	<i>1,00</i>

Modalità di valutazione della performance individuale dei titolari di P.O.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa avviene attraverso apposita scheda - allegato 2 - comune anche ai dirigenti ed è articolata in due ambiti, ovvero "Obiettivi / Risultati" del settore di diretta responsabilità" e "Comportamenti organizzativi", la cui incidenza sulla valutazione complessiva è definita prima dell'avvio della gestione in accordo

tra organo di indirizzo politico amministrativo e Nucleo di valutazione. La valutazione è espressa in centesimi.

La scheda si compone di due ambiti di valutazione uno di competenza dell'organo d'indirizzo politico (obiettivi) sulla base della proposta del Nucleo di Controllo di Gestione asseverata dal Nucleo di valutazione/OIV ed uno (comportamenti) di competenza dei dirigenti o direttore generale sulla base della dipendenza gerarchica della PO.

L'ambito di competenza dei comportamenti è articolato al suo interno in alcuni item di valutazione e per ogni item di valutazione è prevista una scala parametrata da 1 a 5 dove il 3 rappresenta la valutazione media.

Le schede saranno personalizzate per dipendente.

Premesso che oggetto della valutazione del personale è la performance di un operatore in un dato periodo di tempo e non l'individuo in sé, gli ambiti/item valutativi si differenziano in considerazione del soggetto valutato.

Per i titolari di posizione organizzativa:

Personale con responsabilità di carattere organizzativo – titolari di PO

Gli ambiti valutativi di questa scheda (allegato 2) sono:

- la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio distinto nei due aspetti:
 - ✓ percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio (max 35 punti);
 - ✓ capacità di gestione risorse economiche (max 25 punti).
- la verifica dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi annuali dell'Ufficio di appartenenza distinto nei due aspetti: comportamentali (max 20 punti) e autoorganizzativi della proprie attività lavorative (max 20 punti). Questa valutazione è di competenza dei valutatori.

Il punteggio personale, ottenuto a seguito della valutazione individuale, sarà poi rapportato ai seguenti parametri individuali di attribuzione della quota individuale di retribuzione di risultato:

<i>Punteggio ottenuto</i>	<i>33 - 40</i>	<i>41 - 60</i>	<i>61 - 80</i>	<i>81 - 90</i>	<i>91 - 100</i>
<i>Parametro</i>	<i>0,00</i>	<i>0,25</i>	<i>0,75</i>	<i>0,90</i>	<i>1,00</i>

In ogni caso la retribuzione di risultato da liquidare per effetto dell'applicazione della precedente tabella dovrà rispettare, anche attraverso i necessari arrotondamenti, le prescrizioni dei vigenti CCNL in merito al valore minimo e massimo della retribuzione di risultato (tra il 10% ed il 25% della retribuzione di posizione) .

Modalità di valutazione della performance individuale dei dipendenti

La valutazione del personale dipendente avviene attraverso specifica scheda differenziata (*allegato 1*) ed è di competenza , per la parte comportamenti, dei titolari di posizione organizzativa da cui i dipendenti dipendono.

La valutazione è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza. In entrambe le tipologie di valutazione non saranno assolutamente considerati gli "aspetti professionali" ma solo ed esclusivamente gli "aspetti comportamentali e autoorganizzativi". La valutazione è espressa in centesimi.

La valutazione del personale dipendente riguarda:

- il raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- il comportamento professionale.

L'ambito di valutazione riguardante gli obiettivi è di competenza dell'organo d'indirizzo politico sulla base della proposta asseverata dal Nucleo di valutazione/OIV.

L'ambito riguardante i comportamenti è di competenza dei valutatori, di norma i titolari di PO, ed è articolato al suo interno in alcuni item di valutazione e per ogni item di valutazione è prevista una scala parametrata da 1 a 5 dove il 3 rappresenta la valutazione media.

Premesso che oggetto della valutazione del personale è la performance di un operatore in un dato periodo di tempo e non l'individuo in sé, gli ambiti/item valutativi si differenziano in considerazione del soggetto valutato.

Personale senza responsabilità di carattere organizzativo

Gli ambiti valutativi di questa scheda (*allegato 1*) sono:

- la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio (max 40 punti). Questa valutazione è di competenza dell'organo d'indirizzo politico sulla base delle proposte del Nucleo di Controllo di Gestione asseverate dal Nucleo di valutazione;
- la verifica dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi annuali dell'Ufficio di appartenenza distinto nei due aspetti: comportamentali (max 30 punti) e autoorganizzativi della proprie attività lavorative (massimo 30 punti). Questa valutazione è di competenza dei valutatori.

Il punteggio personale, ottenuto a seguito della valutazione individuale, sarà poi rapportato ai seguenti parametri individuali di attribuzione della quota individuale del

<i>Punteggio ottenuto</i>	<i>33 - 40</i>	<i>41 - 60</i>	<i>61 - 80</i>	<i>81 - 90</i>	<i>91 - 100</i>
<i>Parametro</i>	<i>0,00</i>	<i>0,25</i>	<i>0,50</i>	<i>0,75</i>	<i>1,00</i>

fondo reale dell'Ufficio come segue:

quota individuale = fondo reale dell'Ufficio / \sum parametri attribuiti al personale dell'Ufficio *
parametro individuale

4.- LA VALUTAZIONE QUALE PROCESSO: SOGGETTI COINVOLTI, TEMPI E MODALITÀ DI VALUTAZIONE

Nel momento in cui si definisce una metodologia per la valutazione, occorre, sottolineare il grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga adottata.

In sede di valutazione è inoltre necessario sottolineare il carattere processuale della valutazione.

Appare pertanto opportuno chiarire in modo sintetico soggetti, strumenti e modalità del processo di valutazione.

In merito al ruolo svolto dai diversi **soggetti coinvolti**:

- **L'Organismo Indipendente di Valutazione** è chiamato, con un ruolo tecnico, a proporre soluzioni metodologiche e soluzioni operative al problema della valutazione. Il suo compito è quello di asseverare innanzitutto la metodologia di valutazione e, in secondo luogo, di essere garante dell'intero processo di valutazione, verificando che la metodologia approvata dal Consiglio di gestione venga applicata in modo corretto e trasparente in tutti i suoi passaggi; è un organo di controllo interno necessario, ai sensi del Contratto Nazionale di Lavoro e delle Norme di Legge, senza la cui verifica e senza il cui parere non può essere liquidata alcuna retribuzione di risultato o di produttività; ha poi il compito di proporre al Presidente/Consiglio di Gestione la valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti; in particolare:
 - a) valida la "Relazioni sulla Performance" e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni stesse;
 - b) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. n. 150/2009;
 - c) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso,
 - d) assevera la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - e) propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti/responsabili di vertice e del direttore generale e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. N.150/2009;
 - g) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e di amministrazione;
- **Il Consiglio di gestione** è deputato all'approvazione della metodologia di valutazione, esso approva inoltre il documento di programmazione sul quale si basa il processo di valutazione e negozia con la Direzione Generale gli obiettivi annuali e pluriennali da assegnare alla struttura;
- **La Direzione Generale** ha il compito da un lato di negoziare con il Consiglio gli obiettivi annuali e pluriennali della struttura e dall'altro, di assegnare, con un processo

a sua volta negoziale, a ciascun dirigente gli obiettivi da raggiungere sia con riferimento agli obiettivi di performance organizzativa sia con riferimento ai comportamenti organizzativi attesi; infine è sentito dall'OIV in merito alla proposta di valutazione dei dirigenti;

- **Il Presidente/ Consiglio di gestione quale** organo di indirizzo politico dell'ente valuta, su proposta dell'OIV, il direttore generale e i dirigenti dell'ente; esso approva inoltre sia il sistema di valutazione sia il piano della performance e la relazione a consuntivo sulla performance stessa; valuta infine, su proposta dell'OIV, il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- **I Dirigenti** hanno la responsabilità di assegnare con un processo negoziale, a ciascun responsabile di PO, gli obiettivi da raggiungere sia con riferimento agli obiettivi di performance organizzativa sia con riferimento ai comportamenti organizzativi attesi; essi valutano sulla base del sistema di valutazione i responsabili di PO che fanno ad essi funzionalmente e gerarchicamente riferimento; esprimono alle PO da essi dipendenti gli indirizzi specifici per la valutazione;
- **I responsabili di PO** hanno la responsabilità di assegnare , a ciascun collaboratore gli obiettivi da raggiungere sia con riferimento agli obiettivi di individuali sia con riferimento ai comportamenti organizzativi attesi e hanno altresì la responsabilità di valutare, sulla base degli indirizzi espressi dal dirigente, i propri collaboratori diretti;

Gli **strumenti** per l'applicazione della metodologia sono i seguenti:

- documenti ufficiali di programmazione e controllo – piano della performance e relazione sulla performance -
- relazioni dei dirigenti e dei responsabili della posizione organizzativa sui risultati raggiunti;
- schede di valutazione;
- atti e documentazioni specifiche ritenute di utilità.

Il **percorso di valutazione** proposto è il seguente.

Tutti i dipendenti saranno valutati ed in particolare:

- ✓ i dipendenti i saranno valutati dal proprio responsabile titolare di PO o dal dirigente se da esso direttamente dipendenti, tramite la compilazione della scheda di cui all'allegato 1;
- ✓ i responsabili titolari di PO saranno valutati dal proprio dirigente o dal Direttore Generale se da esso direttamente dipendenti gerarchicamente, tramite la compilazione della scheda di cui all'allegato 2;
- ✓ i dirigenti saranno valutati dall'organo di indirizzo politico amministrativo – Presidente/Consiglio di gestione - su proposta del Nucleo di valutazione-OIV, sentito il direttore generale, tramite la compilazione della scheda di cui all'allegato 2.

Nei casi in cui in capo ad un unico dipendente vi siano più responsabilità organizzative (la sua valutazione è effettuata una sola volta dal livello gerarchico immediatamente a lui superiore e ciò al fine di evitare una “plurima” valutazione).

Modalità della valutazione

Le valutazioni del personale saranno effettuate attraverso un colloquio tra valutatori e valutati.

Al termine della valutazione la scheda dovrà essere sottoscritta da tutti i soggetti presenti. L'apposizione della firma da parte del valutato non ha valore di accoglimento della valutazione, ma esclusivamente di conoscenza della stessa.

I valutati potranno far inserire nelle schede eventuali loro osservazioni relative alle modalità del colloquio e all'esito della valutazione.

Per i dirigenti è previsto un colloquio prima con l'OIV e poi con l'organo d'indirizzo politico;

Tempi

La valutazione:

- del grado di raggiungimento degli obiettivi sarà tendenzialmente effettuate entro il mese di aprile di ogni anno;
- dell'apporto individuale (compilazione delle schede personalizzate) entro il mese di maggio di ogni anno.

Si precisa che per i responsabili di *posizione Organizzativa*, l'esito della valutazione sarà il presupposto per l'erogazione della retribuzione di risultato nei limiti massimo e minimo previsti dal vigente CCNL (10% -25%) mentre per i *Dirigenti*, l'esito della valutazione servirà per l'erogazione della retribuzione di risultato.

Clausola di garanzia

Ai fini del rispetto dei principi di cui all'art. 31 comma 2 del D.lgs. n. 150/2009 la fascia di valutazione compresa tra il punteggio 81 ed il punteggio 100 si considera fascia dell'eccellenza.

Il Nucleo di valutazione – OIV verificherà annualmente la congruità delle valutazioni espresse ai principi del citato decreto e darà atto con apposita certificazione di eventuali osservazioni o rilievi.

Allegati

Le schede riportate negli allegati 1, 2 sostituiscono tutte le schede fino ad oggi utilizzate ai fini della distribuzione del fondo della produttività

Allegato 1

Scheda di Valutazione dell'apporto individuale del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio di appartenenza

Ufficio	cod	descrizione
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dipendente	matr	cognome e nome
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
categoria	cod	descrizione
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UFFICIO	<input type="text" value="0"/>									
	OK/NO										
%	<table border="1"> <tr> <td>< al 80</td> <td><input type="text"/></td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>80 - 94</td> <td><input type="text"/></td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>95 - 100</td> <td><input type="text"/></td> <td>40</td> </tr> </table>	< al 80	<input type="text"/>	20	80 - 94	<input type="text"/>	35	95 - 100	<input type="text"/>	40	punti
< al 80	<input type="text"/>	20									
80 - 94	<input type="text"/>	35									
95 - 100	<input type="text"/>	40									

2	CAPACITA' DI COLLABORAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UFFICIO	<input type="text" value="0"/>
----------	--	--------------------------------

Elementi

- * partecipazione all'attività complessiva per il raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * grado di autonomia nella realizzazione delle attività di competenza dell'ufficio 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * assunzione di specifiche responsabilità rispetto il raggiungimento degli obiettivi 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * capacità di proporre modifiche procedurali/strumentali ecc dirette a migliorare la "performance" dell'ufficio 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * capacità di relazionarsi positivamente con gli utenti (interni - esterni) dell'ufficio 1 - 2 - 3 - 4 - 5

3	CAPACITA' ORGANIZZATIVE E REALIZZATIVA DIRETTE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UFFICIO	<input type="text" value="0"/>
----------	---	--------------------------------

Elementi

- * capacità di auto-organizzare il proprio lavoro 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * flessibilità rispetto l'orario di lavoro 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * flessibilità rispetto alle competenze svolte 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * precisione nelle attività svolte 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- * rispetto dei tempi e dei lavori concordati 1 - 2 - 3 - 4 - 5

TOTALE

PARAMETRO DI VALUTAZIONE (*)

I valutatori	Il collaboratore (per presa visione)
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Osservazioni del valutato

Osservazioni

**Scheda di Valutazione dell'apporto individuale dei dirigenti e titolari di
Posizione Organizzativa**

Ufficio	cod <input style="width: 90%;" type="text"/>	descrizione <input style="width: 98%;" type="text"/>
Dipendente	matr <input style="width: 90%;" type="text"/>	cognome e nome <input style="width: 98%;" type="text"/>
categoria	cod <input style="width: 90%;" type="text"/>	descrizione <input style="width: 98%;" type="text"/>

1	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UFFICIO	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>
----------	--	--

	OK/NO											
%	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">< al 80</td><td style="width: 33%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td><td style="width: 33%;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">80 - 94</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">95 - 100</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td><td></td></tr> </table>	< al 80	<input style="width: 90%;" type="text"/>		80 - 94	<input style="width: 90%;" type="text"/>		95 - 100	<input style="width: 90%;" type="text"/>		10 30 35	} punti
< al 80	<input style="width: 90%;" type="text"/>											
80 - 94	<input style="width: 90%;" type="text"/>											
95 - 100	<input style="width: 90%;" type="text"/>											

2	CAPACITA' DI GESTIONE RISORSE ECONOMICHE DEL P.R.O.	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>
----------	---	--

	OK/NO											
%	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">< al 80</td><td style="width: 33%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td><td style="width: 33%;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">80 - 94</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">95 - 100</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td><td></td></tr> </table>	< al 80	<input style="width: 90%;" type="text"/>		80 - 94	<input style="width: 90%;" type="text"/>		95 - 100	<input style="width: 90%;" type="text"/>		15 20 25	} punti
< al 80	<input style="width: 90%;" type="text"/>											
80 - 94	<input style="width: 90%;" type="text"/>											
95 - 100	<input style="width: 90%;" type="text"/>											

3	VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL RESPONSABILE DELL'UFFICIO	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>
----------	--	--

- | | | |
|---|-------------------|--|
| * capacità di leadership: saper organizzare il consenso, per raggiungere gli obiettivi dell'amministrazione | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * capacità di programmare organizzare e controllare le attività del proprio ufficio | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * capacità di soluzione dei problemi | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * flessibilità rispetto alle competenze svolte | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * flessibilità rispetto l'orario di lavoro | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |

4	VALUTAZIONE DEL GRADO DI COLLABORAZIONE	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>
----------	---	--

- | | | |
|---|-------------------|--|
| * capacità di relazionarsi positivamente con gli utenti (interni - esterni) dell'ufficio | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * capacità di interrelarsi, collaborare e negoziare con gli altri uffici | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * capacità di iniziativa personale: saper influenzare attivamente gli eventi | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * capacità di proporre modifiche procedurali/strumentali ecc dirette a migliorare la "performance" dell'ufficio | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |
| * rispetto dei tempi e dei lavori concordati | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | <input style="width: 90%;" type="text"/> |

TOTALE	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>
---------------	--

PARAMETRO DI VALUTAZIONE (*)	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>
------------------------------	--

I valutatori	Il valutato (per presa visione)

Osservazioni del valutato
Osservazioni

