

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Indice

TITOLO I - DISPOSIZIONI GENERALI

- Art. 1 - Oggetto
- Art. 2 - Principi generali
- Art. 3 - L'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V.
- Art. 4 - Ciclo della prestazione organizzative ed individuale
- Art. 5 - Ambiti di misurazione e valutazione della prestazione individuale
- Art. 6 - Sistema di misurazione e valutazione della prestazione individuale

TITOLO II - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE AREA DIRIGENZIALE

- Art. 7 - Articolazione del sistema
- Art. 8 - Obiettivi
- Art. 9 - Assegnazione e valutazione degli obiettivi
- Art. 10 - Descrizione comportamenti organizzativi
- Art. 11 - Valutazione dei comportamenti organizzativi
- Art. 12 - Valutazione finale complessiva
- Art. 13 - Procedimento di valutazione: soggetti e tempistica
- Art. 14 - Collegamento con il sistema retributivo

TITOLO III- SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- Art. 15 - Articolazione del sistema
- Art. 16 - Assegnazione e valutazione obiettivi
- Art. 17 - Descrizione e valutazione comportamenti organizzativi
- Art. 18 - Valutazione finale complessiva
- Art. 19 - Procedimento di valutazione: soggetti e tempistica
- Art. 20 - Collegamento con il sistema retributivo

TITOLO IV - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE .

- Art. 21 - Articolazione del sistema
- Art. 22 - Assegnazione e valutazione obiettivi
- Art. 23 - Descrizione e valutazione comportamenti organizzativi

- Art. 24 - Valutazione finale complessiva
- Art. 25 - Procedimento di valutazione: soggetti e tempistica
- Art. 26 - Collegamento con il sistema retributivo

ALLEGATI:

1. SCHEDA A - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI DIRIGENTE E INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
SCHEDA A/PERS - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI E PERSONALE DIPENDENTE
2. SCHEDA B/dir – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE
3. SCHEDA B/pers – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E PERSONALE NON DIRIGENTE
4. SCHEDA C – VALUTAZIONE FINALE

TITOLO I – DISPOSIZIONI GENERALI

ART. 1 – OGGETTO

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della prestazione nonché **il sistema premiale** per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009 e alla L.R. n. 16/2010.
2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento si armonizzano con le determinazioni che, nel tempo, verranno adottate dalla CiVIT “Commissione indipendente valutazione integrità e trasparenza” di cui all’art. 12 del D.LGS. 150/2009, nonché dall’Amministrazione regionale nel rispetto dell’autonomia organizzativa prevista per gli enti locali e delle specificità del sistema delle autonomie locali del Friuli Venezia Giulia.

ART. 2 - PRINCIPI GENERALI

1. La misurazione e la valutazione della prestazione organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall’Ente, nonché della valorizzazione delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza dell’azione amministrativa.
2. La valutazione della prestazione è fatta con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative e servizi in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal presente regolamento, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse dei destinatari dei servizi e della realizzazione dei programmi dell’Amministrazione.

ART. 3 - L’ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – O.I.V.

1. L’O.I.V. interviene nel sistema della prestazione nell’ambito delle competenze e con le modalità stabilite dalla legge, svolgendo tutti i compiti ivi stabiliti, compresi quelli previsti dal presente regolamento.
2. In generale, l’O.I.V. ispira la sua attività al fine di seguire e garantire, con riferimento agli interessi generali dell’ente, la corretta, efficiente ed efficace programmazione, periodica verifica e valutazione della prestazione organizzativa ed individuale.
3. L’Organismo Indipendente di Valutazione della prestazione è costituito da un organo monocratico, nominato dal Consiglio d’Amministrazione.
4. Il componente dell’ O.I.V. deve essere dotato di elevata professionalità ed esperienza maturata nel campo del management, della valutazione della prestazione e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche.
5. Non può essere nominato tra soggetti dipendenti dell’Ente o che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza retribuite con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
6. L’incarico, da svolgersi presso la sede amministrativa dell’Ente, avrà durata triennale, rinnovabile per una sola volta, con decorrenza dalla data di conferimento, salvo revoca motivata o cessazione per altra causa.

7. All'incaricato verrà corrisposto un compenso annuo, omnicomprensivo, esclusi i rimborsi spese, il cui valore verrà determinato con deliberazione del Consiglio d'Amministrazione
8. L'Organismo indipendente di valutazione della prestazione:
 - a. monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - b. comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Consiglio d'Amministrazione;
 - c. valida la relazione sulla prestazione di cui al comma 2, lettera b) dell'art. 6 della L.R. 11.08.2010 n.16; in relazione all'attivazione del nuovo sistema di valutazione la validazione positiva delle attività dell'ente e' condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti;
 - d. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - e. propone al Consiglio d'Amministrazione la valutazione annuale del dirigente e dei titolari di posizione organizzativa e l'attribuzione a essi della retribuzione di risultato, qualora prevista;
 - f. e' responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
 - g. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all' integrità di cui alle vigenti disposizioni;
 - h. provvede a definire il sistema di misurazione e valutazione di cui all'art. 6 della L.R. 11.08.2010 n.16;
9. I rapporti tra il C.A.M.P.P. e l'O.I.V. sono regolati da apposita convenzione

ART. 4 - IL CICLO DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA

1. Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009 il sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa concerne:
quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.
2. Il processo di individuazione degli obiettivi è definito negli atti della programmazione, ivi compreso quelli di valutazione, che sono alla base del ciclo della prestazione.

Il Bilancio di Previsione annuale e pluriennale, il Piano Programma di cui all'art. 38 del D.P.R. 902/1986, il Piano dettagliato degli obiettivi delle Unità Operative e dei Servizi, il Piano Dettagliato

degli Obiettivi individuali (PDO) del Dirigente e degli incaricati delle P.O. definiscono gli elementi del **Piano della Prestazione dell'Ente**, di cui all'art. 10 – comma 1 del D.Lgs.150/2009, con riferimento agli obiettivi individuati e alle risorse disponibili, agli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'Ente nonché gli obiettivi individuali assegnati al personale dipendente e i relativi indicatori.

3. Entro il 15 ottobre di ogni anno il Consiglio d'Amministrazione approva, contestualmente al Bilancio di Previsione annuale e pluriennale, il Piano Programma che contiene le scelte e gli obiettivi strategici che l'Ente intende perseguire.
4. In attuazione delle linee programmatiche contenute nel Piano Programma, ha luogo la programmazione degli obiettivi della struttura organizzativa, nei tempi di seguito esposti:
 - a. entro il 15 febbraio: il Direttore, in collaborazione con l'O.I.V. , assegna il Piano Dettagliato degli Obiettivi individuali al Dirigente.
 - b. entro il 28 febbraio: il Dirigente, sentito il Direttore, assegna il Piano Dettagliato degli Obiettivi agli incaricati delle P.O. e a ciascuna/o Unità organizzativa/Servizio
 - c. entro il 30 giugno e il 30 ottobre gli organi competenti (O.I.V.-Direttore-Dirigente) effettuano il monitoraggio sullo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi da adottare, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.
 - d. entro il 28 febbraio dell'anno successivo, gli organi competenti (O.I.V.-Direttore-Dirigente) effettuano, con il sistema di valutazione della prestazione individuale del presente regolamento, la valutazione dei risultati raggiunti dal personale dipendente.
 - e. entro il 31 marzo il Direttore presenta al Consiglio d'Amministrazione il Conto Consuntivo della gestione conclusasi il 31 dicembre precedente. Il Consiglio d'Amministrazione delibera il Conto Consuntivo entro il 15 aprile e lo trasmette per l'approvazione all' Assemblea Consortile entro il 30 maggio.
 - f. entro il 30 giugno il Consiglio d'Amministrazione adotta una Relazione sulla Prestazione che evidenzia a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti. Essa si aggiunge al Conto Consuntivo dell'Ente ed è pubblicata sul sito istituzionale.
5. L'Ente adotta altresì un sistema per la totale accessibilità dei dati relativi ai servizi resi tramite la pubblicità e la trasparenza degli indicatori e delle valutazioni operate anche mediante modalità interattive finalizzate alla partecipazione degli utenti e dei destinatari dei servizi. (art. 28 D.Lgs. 150/2009 e art. 6 comma 2 lett. c L.R. 16/2010).
6. Ai fini della trasparenza, l'Ente assicura la pubblicazione sul sito istituzionale di un estratto dei documenti di programmazione di cui al precedente comma 2 e il presente Sistema.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sopra descritte.

| DESCRIZIONE FASI | TEMPISTICA | | | | | | | | | | | | | | SOGGETTI COMPETENTE |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|---|
| | G | F | M | A | M | G | L | A | S | O | N | D | | | |
| APPROVAZIONE BILANCIO PREVISIONE E PIANO PROGRAMMA | | | | | | | | | | | | | | | CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE - ASS. CONSORTILE |
| PIANO DETTAGLIATO OBIETTIVI DIRIGENTE | | | | | | | | | | | | | | | O.I.V./DIRETTORE |
| PIANO DETTAGLIATO OBIETTIVI P.O. | | | | | | | | | | | | | | | DIRIGENTE |
| PIANO DETTAGLIATO OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI | | | | | | | | | | | | | | | DIRIGENTE |
| MONITORAGGIO REALIZZAZIONE OBIETTIVI | | | | | | | | | | | | | | | O.I.V.-DIRETTORE- DIRIGENTE |
| VALUTAZIONE RISULTATI RAGGIUNTI DAL PERSONALE DIRIGENTE-INCARICATI P.O. - PERSONALE NON DIRIGENTE | | | | | | | | | | | | | | | O.I.V. - DIRETTORE - DIRIGENTE |
| APPROVAZIONE CONTO CONSUNTIVO | | | | | | | | | | | | | | | 1)DIRETTORE - 2) C.d.A. - 3) ASS. CONSORTILE |
| RELAZIONE SULLA PRESTAZIONE | | | | | | | | | | | | | | | C.D.A. |

ART. 5 – AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione della prestazione individuale è in funzione della prestazione organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

La prestazione individuale è il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

L'articolo 9 del Decreto Legislativo 150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della prestazione individuale, determinando:

- al comma 1, che :” La misurazione e la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unita' organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità' e' collegata agli indicatori di prestazione relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità'; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità' del contributo assicurato alla prestazione generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità' di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della prestazione individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità' del contributo assicurato alla prestazione dell'unita' organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

ART. 6 - IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché a riconoscere il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della prestazione individuale di tutto il personale contrattualizzato si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 60%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 40%.

La valutazione complessiva della prestazione individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

L'attribuzione di un peso complessivo notevolmente superiore alla valutazione dei risultati rispetto a quella dei comportamenti organizzativi, deriva dalla circostanza che quest'ultima non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa e al personale con qualifica non dirigenziale.

| | | |
|--|------------------------|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Dirigenti• Incaricati Posizioni Organizzative• Personale area non dirigenziale | Obiettivi di risultato | Comportamenti organizzativi |
| | 60% | 40% |

TITOLO II

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE AREA DIRIGENZIALE.

ART. 7 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

1. La valutazione del personale dirigenziale riguarda l'apporto dello stesso all' integrazione ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la prestazione dei servizi e dei progetti di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.
2. Il sistema prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:
 - a. il grado di raggiungimento di obiettivi operativi predeterminati;
 - b. l'adeguatezza del comportamento organizzativo
3. L'utilizzo combinato di obiettivi operativi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni dirigenziali.
Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dirigente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.
4. Il sistema di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).
5. Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:
 - a. assegnazione obiettivi, valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio;
 - b. individuazione comportamenti organizzativi in relazione al ruolo ricoperto, valutazione ed attribuzione di un punteggio;
 - c. calcolo del punteggio complessivo;
 - d. attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.
6. La valutazione corrispondente a 100 punti rende conto di una prestazione dirigenziale, nel suo insieme, pienamente in linea con le attese (rispetto a quanto concordato ad inizio anno tra valutatore e valutato).
Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e comportamenti organizzativi) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

ART. 8 – OBIETTIVI

1. Gli obiettivi operativi devono essere:
 - espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento;
 - riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
 - opportunamente selezionati;
 - in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione operativa;
 - concordati ad inizio periodo con il valutato;
 - al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
 - definiti in modo chiaro e sintetico;

- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.
2. E' connaturato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). Ovvero non sono da considerarsi obiettivi ai fini della valutazione le attività di carattere meramente routinario ed i cui esiti sono, per loro natura, obbligati.
L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal dirigente.
 3. Eventuali variazioni nel quadro degli obiettivi assegnati ad inizio anno, per ragioni di forza maggiore intervenute e non prevedibili ex ante, possono essere richieste dal valutato solo con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario, e accettate dal valutatore. Le variazioni nel quadro degli obiettivi devono essere sottoposte, per l'approvazione, all'Organismo indipendente di valutazione.

ART. 9 – ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. La valutazione sul piano degli obiettivi operativi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato).
Gli obiettivi operativi vengono definiti, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in relazione ai bisogni dell'utenza, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione.
Per la definizione degli obiettivi oggetto di specifica valutazione, viene assunto a riferimento il Piano Programma.

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti, che concorrono per il 60% alla valutazione finale.

2. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A), secondo il percorso di seguito descritto:

SCHEDA A) - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|---------------------|------|-----------------------|------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| OBIETTIVO ASSEGNATO | PESO | DESCRIZIONE ATTIVITA' | INDICATORE | VALUTAZIONE INTERMEDIA | INDICATORE FINE PERIODO | GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO | PUNTEGGIO EFFETTIVO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTALI | 100 | | | | | | |

a. Assegnazione degli obiettivi operativi

Appartengono a questa fase le seguenti operazioni:

- Individuazione degli obiettivi individuali con il Direttore in collaborazione con l'O.I.V., in collaborazione (A);
- Attribuzione del peso dei singoli obiettivi (B);
- Definizione dell'indicatori di verifica (C-D)

- b. Valutazione intermedia
 Consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione.
 Il valutatore si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (= in linea; - in difetto rispetto a quanto previsto; + al di sopra di quanto previsto) (E).
- c. Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi.
 A fine periodo, il valutatore rileva il valore dell'indicatore assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna F)
- d. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi
 Il valutatore procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio (colonna F) secondo la seguente scala:
- | |
|--|
| R= raggiunto = moltiplicatore 1 PR= parzialmente raggiunto = moltiplicatore 0,6. NR= non raggiunto = moltiplicatore 0 |
|--|
- e. Determinazione punteggi effettivi
 Si ottiene per ciascun obiettivo moltiplicando i punti previsti (colonna B) per il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi (colonna G). Il risultato viene indicato nella colonna H.
- f. Determinazione punteggio effettivo finale obiettivi operativi.
 E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi operativi (colonna H).
 Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

ART. 10 – DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Il secondo ambito di valutazione riguarda i comportamenti organizzativi, ossia le caratteristiche individuali del dirigente (capacità, conoscenza, valori e motivazioni) che, nello svolgimento della propria attività, contrassegnano lo stile di direzione, determinando in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi operativi individuali e degli obiettivi generali dell'amministrazione.

A tale scopo, vengono definite tre categorie di comportamenti organizzativi per ciascuna delle quali vengono descritte delle variabili elementari:

- a) **capacità di direzione organizzativa** da valutarsi sulla base della:
- capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e temperando i diversi impegni;
 - capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
 - capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate;
- b) **capacità di gestione delle risorse umane** da valutarsi sulla base della:
- capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro;
 - capacità di individuare percorsi formativi per accrescere le competenze.
- c) **capacità di relazione ed integrazione** da valutarsi sulla base del:
- contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

ART. 11 - VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

1. A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.
La somma dei pesi deve essere pari a 100 punti, che concorrono per il 40% alla valutazione finale.
2. A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) ai quali viene attribuito il seguente punteggio:

- livello "basso" : punteggio pari a 0,6;
- livello "medio": punteggio pari a 0,8;
- livello "alto" : punteggio pari a 1.

Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti.

3. Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda B – Valutazione dei comportamenti organizzativi)

Scheda B/DIR – Valutazione dei comportamenti organizzativi

| A | B | C | D | E | F |
|--|------|--|---|----------------------|------------------------|
| COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI | PESO | DESCRIZIONE | SCALA DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | PUNTEGGIO FINALE (B*E) |
| capacità di direzione organizzativa | 12,5 | - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 12,5 | - capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 12,5 | - capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| capacità di gestione delle risorse umane | 25 | - capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 12,5 | - capacità di individuare percorsi formativi per accrescere le competenze. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| capacità di relazione ed integrazione | 25 | - contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 100 | totale punteggio valutazione comportamenti organizzativi | | | |

ART. 12 - VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue (Scheda C – Valutazione finale):

Scheda C – Valutazione finale

| VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PERSONALE AREA DIRIGENZIALE | a | b | c |
|--|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| VALUTAZIONE OBIETTIVI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI SCHEDA A | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | 60% | | |
| VALUTAZIONE COMPORAMENTI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE | VALUTAZIONE FINALE COMPETENZA SCHEDA B | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | 40% | | |
| | SOMMA DELLE VALUTAZIONI | | TOTALE |
| | 100% | | |

ART. 13 – PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE: SOGGETTI E TEMPISTICA

- L'articolazione del processo di valutazione segue in maniera puntuale l'articolazione del processo di programmazione e controllo strategico.
I soggetti coinvolti sono:
 - il Valutatore, coincidente con il componente dell'O.I.V.;
 - il Direttore, che supporta l'O.I.V. ;
 - il Valutato, coincidente con il dirigente soggetto alla procedura di valutazione.
- Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione sono descritte di seguito:
 - **entro il 15 febbraio** : proposta , condivisione e assegnazione obiettivi e del punteggio e dei pesi da parte dell'O.I.V.;
 - **entro il 30 giugno**: valutazione intermedia e monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
 - **entro il 31 gennaio dell'anno successivo** a quello oggetto di valutazione: trasmissione da parte del Dirigente all' O.I.V. della relazione annuale consuntiva dell'attività svolta, prevista dall'art. 39 del Regolamento Speciale dell'Ente, nella quale devono essere evidenziati i contenuti del piano di lavoro articolato per progetti, le criticità e le difficoltà incontrate nel realizzarlo, anche in relazione alle eventuali carenze di risorse umane, finanziarie e tecnologiche ed il grado di effettiva realizzazione del piano di lavoro;
 - **entro il 28 febbraio** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione: valutazione finale dei risultati e dei comportamenti organizzativi.
L' O.I.V. formula la propria valutazione finale complessiva attraverso la completamento delle schede A, B e C di cui ai precedenti articoli.
- Il valutatore prima di formalizzare la proposta di valutazione con l'invio al Presidente tramite il Direttore, informa il valutato dei risultati della valutazione.

Qualora il valutato non concordi sulla valutazione, può chiedere direttamente all'Organismo indipendente di valutazione, motivando adeguatamente entro 15 giorni dalla comunicazione, il riesame della valutazione effettuata.

In tal caso l'Organismo indipendente di valutazione procede al riesame della valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte e, ove lo ritenga, acquisendo, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente.

A conclusione del procedimento, le schede di valutazione devono essere controfirmate dal dirigente.

ART. 14 - COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

Si definisce una correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

| FASCIA PUNTEGGIO | FINO A 50 | DA 50,01 A 60,00 | DA 60,01 A 80,00 | DA 80,01 A 90,00 | DA 90,01 A 100,00 |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| RETRIBUZIONE DI RISULTATO | valutazione negativa | retribuzione pari a 0 | 60% di X | 80% di X | X |

X = risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato

Sulla base delle risultanze della valutazione, il Direttore adotta il provvedimento necessario ai fini della quantificazione e dell'erogazione della retribuzione di risultato.

=====

TITOLO III
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

ART. 15 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché a riconoscere il merito per l'apporto degli incaricati di Posizione Organizzativa e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia

1. Il sistema di valutazione collega la retribuzione variabile al grado di raggiungimento di **obiettivi** operativi assegnati e all' adeguatezza del **comportamento organizzativo** del soggetto in relazione ai fattori di pesatura della posizione, con le modalità previste all'art. 6.
2. Il sistema di valutazione della prestazione degli incaricati di Posizione Organizzativa, come per il personale area dirigenziale, prevede la traduzione della prestazione in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).
3. Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:
 - a. assegnazione obiettivi, valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio;
 - b. individuazione comportamenti organizzativi in relazione al ruolo ricoperto, valutazione ed attribuzione di un punteggio;
 - c. calcolo del punteggio complessivo;
 - d. attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.
4. La valutazione corrispondente a 100 punti rende conto di una prestazione, nel suo insieme, pienamente in linea con le attese (rispetto a quanto concordato ad inizio anno tra valutatore e valutato).
5. Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e comportamenti organizzativi) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

ART. 16 –ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. Gli obiettivi, opportunamente selezionati, rappresentano i risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento, riportati sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria e comunque espressivi di un reale miglioramento atteso; essi devono essere in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione.
2. Gli obiettivi devono inoltre essere:
 - al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
 - definiti in modo chiaro e sintetico;
 - associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.
3. E' connaturato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal titolare della PO.
4. A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100 punti, che concorrono per il 60% alla valutazione finale.

5. Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A – Valutazione su obiettivi) e secondo il percorso di cui al precedente art. 9 comma 2.
6. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi riferiti agli incaricati di Posizione organizzativa viene effettuata dal Dirigente.

ART. 17 – DESCRIZIONE E VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi degli incaricati di Posizione Organizzativa ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

A tale scopo, vengono individuati i seguenti profili di comportamento, ossia tipi di comportamenti richiesti per quel ruolo:

- 1) Impegno dimostrato, Puntualità e precisione
- 2) Partecipazione alla mission dell'organizzazione
- 3) Capacità organizzative
- 4) Orientamento all'utenza
- 5) Polivalenza funzionale
- 6) Autonomia
- 7) Assunzione di responsabilità
- 8) Lavoro d'equipe
- 9) Flessibilità operativa
- 10) Proposta di iniziative innovative

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce, differenziato per area professionale di appartenenza. La somma dei pesi deve essere pari a 100 punti, che concorrono per il 40% alla valutazione finale.

2. Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto), ai quali viene attribuito il seguente punteggio:

- livello “basso” : punteggio pari a 0,6;
- livello “medio”: punteggio pari a 0,8;
- livello “alto” : punteggio pari a 1

Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda B – Valutazione dei comportamenti organizzativi):

Scheda B/pers – Valutazione dei comportamenti organizzativi:

| A | B | C | D | E | F |
|-----------------------------|------|--|---|----------------------|------------------------|
| COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI | PESO | DESCRIZIONE | SCALA DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | PUNTEGGIO FINALE (B*E) |
| Impegno dimostrato | | Ottiene i risultati previsti dal ruolo e raggiunge gli obiettivi di miglioramento assegnati. Si concentra sui problemi reali, dimostra di saperli risolvere. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |

| | | | | | |
|---|------------|--|---|--|--|
| Puntualità e precisione | | Rispetta i tempi, le scadenze e i programmi. Sa gestire le priorità. Svolge il lavoro in modo affidabile e preciso. E' attento alle esigenze dell'unità organizzativa e alle implicazioni di orario richieste. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Partecipazione alla mission dell'organizzazione | | E' garanzia di stabilità e continuità. Condivide gli obiettivi assegnati e la filosofia che impegna l'azione organizzativa. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Capacità organizzative | | Dimostra di sapere affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto. Conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente. Opera con attenzione ai processi aziendali trasversali, coordinando il proprio lavoro a quello degli altri. E' capace di conseguire nel modo più capace ed efficiente gli obiettivi prefissati. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Orientamento all'utenza | | Dimostra attenzione ai bisogni dell'utenza ed alle conseguenze del proprio operato sul grado e sulla qualità di soddisfazione degli stessi. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Autonomia | | E' orientato al risultato. Agisce in base all'autonomia richiesta dal ruolo. E' disponibile ad adeguare il proprio tempo lavoro in funzione delle priorità dell'unità organizzativa. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Assunzione di responsabilità | | Garantisce professionalità e riservatezza. E' capace di rendere conto del proprio operato anche in esito a compiti impegnativi. Opera con lealtà verso i responsabili, i colleghi, i collaboratori e in generale nei confronti dell'Amministrazione. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Lavoro d'equipe | | Mantiene buone relazioni con gli altri. Fornisce al gruppo apporto (dimensione relazionale operativa) per migliorarne la prestazione. Sa lavorare in gruppo. Ascolta, comprende e trasmette le sue conoscenze/esperienze a favore dei collaboratori. Si relaziona in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione degli altri. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Flessibilità operativa | | Adatta il suo comportamento e il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo, operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse. Si impegna in lavori innovativi e apprende con facilità nuove procedure e metodologie di lavoro. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Proposta di iniziative innovative | | Dimostra sensibilità alle innovazioni di processo. Dimostra propensione a promuovere situazioni migliorative della qualità del servizio. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 100 | totale punteggio valutazione comportamenti organizzativi | | | |

ART. 18 - LA VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue (Scheda C – Valutazione finale)

Scheda C – Valutazione finale

| VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PERSONALE AREA DIRIGENZIALE | a | b | c |
|--|------------------------------------|--|--------------------------|
| VALUTAZIONE OBIETTIVI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI SCHEDA A | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | 60% | | |
| VALUTAZIONE COMPORTAMENTI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE | VALUTAZIONE FINALE COMPETENZA SCHEDA B | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | 40% | | |
| | SOMMA DELLE VALUTAZIONI | | TOTALE |
| | 100% | | |

ART. 19 - PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE: SOGGETTI E TEMPISTICA

- I soggetti coinvolti sono:
 - il Valutatore, coincidente con il Dirigente;
 - il Direttore, che supporta il Dirigente ;
 - il Valutato, coincidente con l'incaricato di Posizione Organizzativa, soggetto alla procedura di valutazione.
- Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione sono descritte di seguito:
 - proposta , condivisione e assegnazione obiettivi e del punteggio e dei pesi: entro 30 gennaio da parte del Dirigente;
 - valutazione intermedia e monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi: 31 luglio
 - valutazione finale dei risultati e dei comportamenti organizzativi: entro il 28 febbraio e comunque entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico, previo un percorso di confronto con l'interessato che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio. La proposta di valutazione come sopra formulata è inviata dal Dirigente, tramite il Direttore, all'O.I.V .

ART. 20- IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

Si definisce una correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

| FASCIA PUNTEGGIO | FINO A 50 | DA 50,01 A 60,00 | DA 60,01 A 80,00 | DA 80,01 A 90,00 | DA 90,01 A 100,00 |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| RETRIBUZIONE DI RISULTATO | valutazione negativa | retribuzione pari a 0 | 60% di X | 80% di X | X |

X = importo massimo della retribuzione di risultato variabile, individuato nell'atto di conferimento dell' incarico tra una percentuale minima e massima rispetto alla parte fissa attribuita.

TITOLO IV LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

ART. 21 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

Il Sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

Il Sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- a. attribuzione di un punteggio (60%) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Unità organizzativa/servizio) di appartenenza, **rimodulato sulla base del coefficiente di presenza**;
- b. valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (40%);
- c. calcolo del punteggio complessivo;
- d. attribuzione del compenso incentivante, calcolato in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

ART. 22 – OBIETTIVI

1. Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:
 - rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
 - misurabilità dell'obiettivo;
 - controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa;
 - chiarezza del limite temporale di riferimento.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100, che concorre per il 60% alla valutazione finale.

2. Il Sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.
3. Il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno
4. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi operativi, è sempre espresso in forma di percentuale.
La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal valutato.

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A – Valutazione degli obiettivi dell' Unità organizzativa/Servizio).

**SCHEDA A - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI E PERSONALE
DIPENDENTE**

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|------|-----------------------------------|------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| OBIETTIVO ASSEGNATO | PESO | INDICATORE/ DESCRIZIONE ATTIVITA' | INDICATORE | VALUTAZIONE INTERMEDIA | INDICATORE FINE PERIODO | GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO | PUNTEGGIO EFFETTIVO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Totale punteggio attribuito all'Unità organizzativa/Servizio | | | | | | | |
| Coefficiente di presenza del dipendente | | | | | | | |
| Punteggio attribuito al dipendente | | | | | | | |

ART. 23 – DESCRIZIONE E VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

1. La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.
La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:
- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
 - dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo vengono valutati i comportamenti organizzativi di cui alla art. 16 del presente regolamento, a cui è associato un peso differenziato per categoria e area professionale di appartenenza.

Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda B – Valutazione dei comportamenti organizzativi):

Scheda B/pers – Valutazione dei comportamenti organizzativi:

| A | B | C | D | E | F |
|-----------------------------------|-------------|--|---|-----------------------------|-------------------------------|
| COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI | PESO | DESCRIZIONE | SCALA DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | PUNTEGGIO FINALE (B*E) |
| Impegno dimostrato | | Ottiene i risultati previsti dal ruolo e raggiunge gli obiettivi di miglioramento assegnati. Si concentra sui problemi reali, dimostra di saperli risolvere. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |

| | | | | | |
|---|------------|--|---|--|--|
| Puntualità e precisione | | Rispetta i tempi, le scadenze e i programmi. Sa gestire le priorità. Svolge il lavoro in modo affidabile e preciso. E' attento alle esigenze dell'unità organizzativa e alle implicazioni di orario richieste. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Partecipazione alla mission dell'organizzazione | | E' garanzia di stabilità e continuità. Condivide gli obiettivi assegnati e la filosofia che impegna l'azione organizzativa. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Capacità organizzative | | Dimostra di sapere affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto. Conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente. Opera con attenzione ai processi aziendali trasversali, coordinando il proprio lavoro a quello degli altri. E' capace di conseguire nel modo più capace ed efficiente gli obiettivi prefissati. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Orientamento all'utenza | | Dimostra attenzione ai bisogni dell'utenza ed alle conseguenze del proprio operato sul grado e sulla qualità di soddisfazione degli stessi. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Autonomia | | E' orientato al risultato. Agisce in base all'autonomia richiesta dal ruolo. E' disponibile ad adeguare il proprio tempo lavoro in funzione delle priorità dell'unità organizzativa. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Assunzione di responsabilità | | Garantisce professionalità e riservatezza. E' capace di rendere conto del proprio operato anche in esito a compiti impegnativi. Opera con lealtà verso i responsabili, i colleghi, i collaboratori e in generale nei confronti dell'Amministrazione. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Lavoro d'equipe | | Mantiene buone relazioni con gli altri. Fornisce al gruppo apporto (dimensione relazionale operativa) per migliorarne la prestazione. Sa lavorare in gruppo. Ascolta, comprende e trasmette le sue conoscenze/esperienze a favore dei collaboratori. Si relaziona in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione degli altri. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Flessibilità operativa | | Adatta il suo comportamento e il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo, operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse. Si impegna in lavori innovativi e apprende con facilità nuove procedure e metodologie di lavoro. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Proposta di iniziative innovative | | Dimostra sensibilità alle innovazioni di processo. Dimostra propensione a promuovere situazioni migliorative della qualità del servizio. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 100 | totale punteggio valutazione comportamenti organizzativi | | | |

2. Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno descrittore.
 Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 100 punti, che concorre per il 40% alla determinazione del punteggio finale.

ART. 24 - LA VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascun dipendente è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi.

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella Scheda C.

Scheda C – Valutazione finale

| VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PERSONALE AREA DIRIGENZIALE | a | b | c |
|---|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| VALUTAZIONE OBIETTIVI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI SCHEDA A | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | 60% | | |
| VALUTAZIONE COMPORTAMENTI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE | VALUTAZIONE FINALE COMPETENZA SCHEDA B | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | 40% | | |
| | SOMMA DELLE VALUTAZIONI | | TOTALE |
| | 100% | | |

ART. 25- PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

1. I soggetti coinvolti sono:
 - il valutatore, coincidente con il Dirigente, coadiuvato dai Responsabili di servizio ove esistenti;
 - il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
 - il valutatore di seconda istanza, coincidente con il Direttore.

2. Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione sono descritte di seguito:
 - a. In fase di elaborazione del Piano Programma: il valutatore definisce, d'intesa con i responsabili dell'unità operativa /servizio, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili. Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa;

 - b. Entro il 28 febbraio : il valutatore assegna obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative/servizi, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi da parte del Dirigente;

- c. Entro il 30 giugno: il valutatore effettua una valutazione intermedia e monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
- d. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione: i responsabili delle unità organizzative e dei servizi predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati. Di tali motivazioni tiene conto il Dirigente, ai fini della valutazione individuale.

Il Valutatore, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa, rimodulandoli secondo il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale al fine di determinare il valore della valutazione individuale.

Il Valutatore, successivamente, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori di cui all'art. 16, e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

Successivamente alle valutazioni finali di cui ai precedenti punti, ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

- e. Entro il 28 febbraio: al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.
- f. Decorsi 10 giorni, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale e compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di prestazione previsti all'articolo 19 del D.Lgs. 150/2009 ai fini della valutazione del merito anche mediante il sistema premiante di cui al successivo art. 16.
- g. La scheda di valutazione deve essere sottoscritta dal dirigente, nella sua specifica funzione di valutatore e controfirmata dal valutato.

Entro il mese di marzo, i provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi all'Unità Operativa Gestione del Personale, per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti e per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.

ART. 26 - IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

Al termine del procedimento di valutazione viene definita per ogni Unità organizzativa/Servizio la graduatoria sulla base delle valutazioni individuali dei dipendenti al fine della distribuzione degli incentivi di cui ai successivi punti.

La distribuzione di incentivi al personale del C.A.M.P.P. non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque definiti.

L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCRL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato.

I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

SCHEDA A - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI DIRIGENTE E INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|---------------------|------|-----------------------|------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| OBIETTIVO ASSEGNATO | PESO | DESCRIZIONE ATTIVITA' | INDICATORE | VALUTAZIONE INTERMEDIA | INDICATORE FINE PERIODO | GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO | PUNTEGGIO EFFETTIVO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTALI | 100 | | | | | | |

SCHEDA A/PERS - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI E PERSONALE DIPENDENTE

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|------|-----------------------------------|------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| OBIETTIVO ASSEGNATO | PESO | INDICATORE/ DESCRIZIONE ATTIVITA' | INDICATORE | VALUTAZIONE INTERMEDIA | INDICATORE FINE PERIODO | GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO | PUNTEGGIO EFFETTIVO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Totale punteggio attribuito all'Unità organizzativa/Servizio | | | | | | | |
| Coefficiente di presenza del dipendente | | | | | | | |
| Punteggio attribuito al dipendente | | | | | | | |

Scheda B/DIR – Valutazione dei comportamenti organizzativi DIRIGENTE

| A | B | C | D | E | F |
|--|------|--|---|----------------------|------------------------|
| COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI | PESO | DESCRIZIONE | SCALA DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | PUNTEGGIO FINALE (B*E) |
| capacità di direzione organizzativa | 12,5 | <ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 12,5 | <ul style="list-style-type: none"> -capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 12,5 | <ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| capacità di gestione delle risorse umane | 25 | <ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro; | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 12,5 | <ul style="list-style-type: none"> - capacità di individuare percorsi formativi per accrescere le competenze. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| capacità di relazione ed integrazione | 25 | <ul style="list-style-type: none"> - contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 100 | totale punteggio valutazione comportamenti organizzativi | | | |

**SCHEDA B/pers – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E PERSONALE NON DIRIGENTE**

| A | | B | | | | | | C | D | E | F |
|---|--|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--|---|----------------------|------------------------|
| COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI | | PESO | | | | | | DESCRIZIONE | SCALA DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | PUNTEGGIO FINALE (B*E) |
| | | cat. B amm.vo | cat. B educ. | cat. C amm.vo | cat. C educ. | cat. D amm.vo | cat. D educ. | | | | |
| Impegno dimostrato | | 12 | 11 | 11 | 11 | 9 | 8 | Ottiene i risultati previsti dal ruolo e raggiunge gli obiettivi di miglioramento assegnati. Si concentra sui problemi reali, dimostra di saperli risolvere. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Puntualità e precisione | | 12 | 11 | 10 | 10 | 9 | 8 | Rispetta i tempi, le scadenze e i programmi. Sa gestire le priorità. Svolge il lavoro in modo affidabile e preciso. E' attento alle esigenze dell'unità organizzativa e alle implicazioni di orario richieste. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Partecipazione alla mission dell'organizzazione | | 10 | 10 | 9 | 9 | 11 | 11 | E' garanzia di stabilità e continuità. Condivide gli obiettivi assegnati e la filosofia che impegna l'azione organizzativa. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Capacità organizzative | | 6 | 6 | 9 | 9 | 11 | 11 | Dimostra di sapere affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto. Conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente. Opera con attenzione ai processi aziendali trasversali, coordinando il proprio lavoro a quello degli altri. E' capace di conseguire nel modo più capace ed efficiente gli obiettivi prefissati. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Orientamento all'utenza | | 12 | 12 | 10 | 11 | 8 | 9 | Dimostra attenzione ai bisogni dell'utenza ed alle conseguenze del proprio operato sul grado e sulla qualità di soddisfazione degli stessi. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|---|--|--|
| Polivalenza funzionale | 6 | 6 | 9 | 8 | 5 | 7 | Sa svolgere attività inerenti moduli operativi diversi | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Autonomia | 7 | 7 | 9 | 6 | 10 | 10 | E' orientato al risultato. Agisce in base all'autonomia richiesta dal ruolo. E' disponibile ad adeguare il proprio tempo lavoro in funzione delle priorità dell'unità organizzativa. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Assunzione di responsabilità | 10 | 10 | 6 | 9 | 10 | 10 | Garantisce professionalità e riservatezza. E' capace di rendere conto del proprio operato anche in esito a compiti impegnativi. Opera con lealtà verso i responsabili, i colleghi, i collaboratori e in generale nei confronti dell'Amministrazione. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Lavoro d'equipe | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | Mantiene buone relazioni con gli altri. Fornisce al gruppo apporto (dimensione relazionale operativa) per migliorare la prestazione. Sa lavorare in gruppo. Ascolta, comprende e trasmette le sue conoscenze/esperienze a favore dei collaboratori. Si relaziona in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione degli altri. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Flessibilità operativa | 12 | 12 | 9 | 9 | 9 | 8 | Adatta il suo comportamento e il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo, operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse. Si impegna in lavori innovativi e apprende con facilità nuove procedure e metodologie di lavoro. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| Proposta di iniziative innovative | 4 | 6 | 9 | 9 | 9 | 9 | Dimostra sensibilità alle innovazioni di processo. Dimostra propensione a promuovere situazioni migliorative della qualità del servizio. | livello basso:0,6 livello medio:0,8 livello alto: 1 | | |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | totale punteggio valutazione comportamenti organizzativi | | | |

SCHEDA C – VALUTAZIONE FINALE

| | a | b | c |
|---|--|---|--------------------------|
| VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PERSONALE AREA DIRIGENZIALE | | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI SCHEDA A | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| VALUTAZIONE OBIETTIVI (MAX 100 PUNTI) | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE 60% | | |
| VALUTAZIONE COMPONENTI 100 PUNTI | INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE 40% | VALUTAZIONE FINALE COMPETENZA SCHEDA B | VALUTAZIONE FINALE (a*b) |
| | SOMMA DELLE VALUTAZIONI 100% | | |
| | | | TOTALE |
| | | | |

| | | | | | |
|---|-------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| FASCIA PUNTEGGIO | FINO A 50 | DA 50,01 A 60,00 | DA 60,01 A 80,00 | DA 80,01 A 90,00 | DA 90,01 A 100,00 |
| RETRIBUZIONE DI RISULTATO/ PRODUTTIVITA' | valutazione negativa | retribuzione pari a 0 | 60% di X | 80% di X | X |

X = risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato