

LINEE GUIDA PER LA “VALUTAZIONE INTEGRATA DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI JESI”

Per “**valutazione integrata**” si intende una metodologia unitaria che permette di valutare i dirigenti, gli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità e gli altri dipendenti sulla base di criteri univoci di riferimento, di obiettivi comuni e delle interrelazioni organizzative.

La valutazione integrata serve ad agevolare e valorizzare la **modalità del lavoro di squadra** all'interno dei Servizi e tra i Servizi in una logica di massimo coinvolgimento dei collaboratori e di orientamento al risultato.

In particolare:

1. il **Sindaco** valuta il Direttore Generale ed il Segretario Generale, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento;
2. il **Nucleo di Valutazione** valuta i dirigenti;
3. i **dirigenti** valutano gli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità; la valutazione di tali incaricati è effettuata dal dirigente di riferimento, previo confronto all'interno della Conferenza di Direzione;
4. gli **incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità** propongono al dirigente di riferimento la valutazione dei dipendenti che sono assegnati al Servizio da essi coordinato.

Le metodologie di valutazione, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei dirigenti saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

I dirigenti sono valutati:

- per il **40%** per i risultati raggiunti (PARTE I);
- per il **30%** per le capacità manageriali espresse (PARTE II);
- per il **10%** per la soddisfazione dell'utente ottenibile con questionari somministrati dalla Direzione Generale (PARTE III); tale fattore di valutazione sarà attivato dall'anno 2010 poiché necessita della raccolta dei dati di almeno un anno; di conseguenza, la quota del 10% per l'anno 2009 sarà aggiunta alla quota del 40% connessa ai risultati raggiunti per un totale del 50%;
- per il **10%** per la valutazione della Giunta (PARTE IV);
- per il **10%** dalla valutazione del Direttore Generale (PARTE V).

La somma delle percentuali delle 5 PARTI costituisce la percentuale finale dell'indennità di risultato assegnata a ciascun dirigente.

PARTE I – Risultati

I risultati che si devono raggiungere riguardano tre tipologie di obiettivi:

1. obiettivi del dirigente (comuni a tutti);
2. obiettivi di collaborazione intersettoriale;
3. obiettivi settoriali (di sviluppo e di mantenimento).

Tutti gli obiettivi sono negoziati con il Sindaco ed il Direttore Generale all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi, ed agli stessi è assegnato un peso ponderale. Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno, dovranno essere negoziati con il Sindaco e con il Direttore Generale che assegneranno anche il peso ponderale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al dirigente, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulando in proporzione il peso degli altri obiettivi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi si valuta nel seguente modo:

- 20% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- 40% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- 60% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- 80% quando l'obiettivo è stato superato;
- 100% quando l'obiettivo è stato superato significativamente.

La media dei gradi di raggiungimento degli obiettivi assegnati verrà valutata al 40%

PARTE II – Conoscenze e capacità manageriali

La valutazione delle conoscenze e delle capacità manageriali espresse si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICAT ORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %				
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative	20	40	60	80	100		
2	Orientamento al cittadino/utente Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative del cittadino/utente	20	40	60	80	100		
3	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali	20	40	60	80	100		
4	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	20	40	60	80	100		
5	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	20	40	60	80	100		
6	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori	20	40	60	80	100		
7	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza	20	40	60	80	100		
8	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	20	40	60	80	100		
9	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro	20	40	60	80	100		

10	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	20	40	60	80	100
----	---	----	----	----	----	-----

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% le capacità manageriali sono state espresse in modo pienamente insufficiente;
- 40% le capacità manageriali sono state espresse in modo insufficiente;
- 60% le capacità manageriali sono state sufficientemente espresse;
- 80% sono state ampiamente espresse capacità manageriali;
- 100% sono state espresse capacità manageriali in maniera ottimale.

Il Direttore Generale, sentito il Nucleo di valutazione, individua, unitamente alla assegnazione del piano degli obiettivi, per i singoli dirigenti i fattori di valutazione diversi in numero e tipologia, completandoli anche con gli indicatori e i pesi ponderali. La media dei gradi di valutazione delle conoscenze e capacità ottenute verrà valutata al 30%.

PARTE III – Qualità della erogazione del servizio

Ogni dirigente dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine annuale sulla soddisfazione del cittadino/utente. Il contenuto e le modalità di tale indagine dovranno essere concordate con la Direzione Generale facendo riferimento soprattutto alla carta dei servizi. L'indagine dovrà essere svolta in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. In aggiunta alla indagine annuale sulla soddisfazione del cittadino/utente, o in alternativa per i servizi di supporto interno, i dirigenti sono tenuti ad attivare l'autovalutazione secondo i contenuti del CAF (Common Assessment Framework).

La media dei gradi di soddisfazione dei servizi resi all'utenza e/o dell'utilizzazione della metodologia CAF, verrà valutata al 10%. In caso di mancato o insufficiente svolgimento di tali attività il punteggio finale sarà pari a 0%.

PARTE IV - Valutazione effettuata dalla Giunta

La valutazione è effettuata dalla Giunta, su proposta dell'Assessore o degli Assessori di riferimento. La stessa si articola secondo la seguente tabella:

Comportamenti		20 - 40	60	80	100
1	Capacità di perseguire gli obiettivi assegnati	20 - 40	60	80	100
2	Disponibilità	20 - 40	60	80	100
3	Capacità di avanzare proposte di razionalizzazione della spesa e/o di aumento delle entrate	20 - 40	60	80	100
4	Capacità di valorizzazione delle risorse assegnate	20 - 40	60	80	100
5	Capacità di comunicazione e di collaborazione con altri settori	20 - 40	60	80	100

La media dei 5 gradi di valutazione verrà valutata al 10%.

PARTE V: Valutazione del Direttore Generale

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale e si articola secondo la seguente tabella:

Comportamenti					
1	Capacità di perseguire gli obiettivi assegnati	20 - 40	60	80	100
2	Disponibilità	20 - 40	60	80	100
3	Capacità di avanzare proposte di razionalizzazione della spesa e/o di aumento delle entrate	20 - 40	60	80	100
4	Capacità di valorizzazione delle risorse assegnate	20 - 40	60	80	100
5	Capacità di comunicazione e di collaborazione con altri settori	20 - 40	60	80	100

La media dei 5 gradi di valutazione verrà valutata al 10%.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La somma di tutte le percentuali delle 5 parti costituisce la percentuale finale dell'indennità di risultato assegnata preventivamente a ciascun dirigente dalla Giunta in sede di approvazione del Piano annuale degli obiettivi.

Gli eventuali residui risultanti dalle retribuzioni di risultato individuali non erogate saranno ripartiti alla metà dei dirigenti a tempo indeterminato con arrotondamento all'unità superiore. Tali risorse saranno ripartite in misura proporzionale rispetto alle valutazioni riportate dai singoli dirigenti solo nel caso in cui gli stessi siano stati valutati con valutazioni superiori ai 60/100.

VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (PO) E DI ALTA PROFESSIONALITA' (AP)

Gli incaricati di PO e di AP sono valutati:

- per il **60%** per i risultati raggiunti (PARTE I)
- per il **30%** per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- per il **10%** a fronte della valutazione finale conseguita dal dirigente di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi correlati al settore di competenza della posizione organizzativa (PARTE III).

PARTE I - Risultati

Gli obiettivi assegnati al dirigente verranno declinati in più azioni operative assegnate agli incaricati di PO e di AP. Il dirigente assegna all'inizio di ogni anno agli incaricati di cui sopra le azioni, riferite ai propri obiettivi settoriali (di mantenimento e di sviluppo) diverse in numero e tipologia, completandole anche con gli indicatori e i pesi ponderali.

Il grado di raggiungimento delle azioni operative si valuta nel seguente modo:

- 20% quando le azioni operative non sono state avviate;
- 40% quando le azioni operative non sono state raggiunte;
- 60% quando le azioni operative sono state parzialmente raggiunte;
- 80% quando le azioni operative sono state raggiunte e superate;
- 100% quando le azioni operative sono state superate significativamente.

La media dei gradi di raggiungimento di tutte le azioni di ogni incaricato di PO e di AP verrà valutata al 60%.

PARTE II – Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi manifestati si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %				
1	Disponibilità e flessibilità			20	40	60	80	100
2	Gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali			20	40	60	80	100
3	Capacità di integrazione tra diversi uffici ed attitudine al lavoro di gruppo			20	40	60	80	100
4	Orientamento al cittadino			20	40	60	80	100
5	Attenzione alla qualità ed alla innovazione			20	40	60	80	100

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
- 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
- 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il dirigente assegna all'inizio di ogni anno agli incaricati di PO e di AP i fattori di valutazione diversi in numero e tipologia, completandoli anche con gli indicatori e i pesi ponderali. La media dei gradi di valutazione dei comportamenti organizzativi ottenuti verrà valutata al 30%.

PARTE III – Valutazione correlata agli obiettivi assegnati al dirigente di riferimento

La PARTE III è costituita dalla valutazione finale del dirigente di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi correlati al Servizio di assegnazione dell'incaricato di PO e di AP. Tale valutazione verrà valutata al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La somma di tutte le percentuali delle 3 parti costituisce la percentuale finale dell'indennità di risultato assegnata a ciascun incaricato di PO e di AP dal dirigente di riferimento in sede di assegnazione del Piano annuale degli obiettivi.

Gli eventuali residui risultanti dalla quota riferita alle retribuzioni individuali di risultato non erogate, per il mancato raggiungimento del punteggio massimo di valutazione, saranno ripartiti alla metà del numero degli incaricati di PO e di AP con arrotondamento all'unità superiore. Tali risorse, entro il tetto massimo previsto dal CCNL per la retribuzione di risultato, saranno ripartite in misura proporzionale rispetto alle valutazioni riportate dai singoli incaricati solo nel caso in cui gli stessi siano stati valutati con percentuali maggiori di 60/100.

VALUTAZIONE DEL RESTANTE PERSONALE DIPENDENTE

Il fondo finalizzato per la produttività, escluso le parti destinate al finanziamento delle varie indennità e del servizio straordinario, è diviso dal contratto decentrato in due parti:

- 1) una quota del **60%** connessa alla produttività generale (le risorse sono assegnate ai singoli Servizi in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella:
 - Categoria A1: 1,00
 - Categoria B1: 1,06
 - Categoria B3: 1,11
 - Categoria C1: 1,18
 - Categoria D1: 1,29
 - Categoria D3: 1,49

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria A1 (€ 15.724,17), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria A1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 11.04.2008 e cambiano al cambiare dei contratti.

- 2) una quota del **40%** connessa alla produttività per obiettivi strategici (le risorse sono assegnate dal Direttore Generale ai Servizi, anche in forma intersettoriale, per il conseguimento degli obiettivi giudicati strategici in relazione al loro rilievo programmatico; alla ripartizione di tale quota partecipano unicamente i dipendenti impegnati direttamente nella realizzazione dei singoli obiettivi strategici)

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività, è data dalle seguenti tre parti e vale per entrambe le quote (60% e 40%):

- per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)
- per il 30% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- per il 10% per la valutazione finale assegnata al responsabile del Servizio di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi correlati al Servizio di competenza (PARTE III).

PARTE I: RISULTATI RAGGIUNTI

I risultati raggiunti sono valutati secondo la seguente articolazione:

- 20% quando i risultati non sono stati assolutamente raggiunti;
- 40% quando i risultati non sono stati raggiunti, ma l'attività avviata;
- 60% quando i risultati sono stati raggiunti;
- 80% quando i risultati sono stati raggiunti e superati;
- 100% quando i risultati sono stati raggiunti e superati significativamente.

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata al 60%

PARTE II: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	GRADO DI VALUTAZIONE IN %				
1	Disponibilità in termini di capacità di intervenire in situazioni di emergenza e/o urgenza		20	40	60	80	100
2	Flessibilità in termini di capacità di adattarsi ai bisogni dell'ente anche con riferimento alle attività concretamente svolte		20	40	60	80	100
3	Propositività in termini di capacità di proporre soluzioni migliorative, anche di piccola entità, ma immediatamente applicabili		20	40	60	80	100
4	Rispetto dei tempi sia per la capacità di rispettare gli orari che i termini di scadenza		20	40	60	80	100
5	Orientamento all'utente in termini di capacità di mettere al centro dell'attività le esigenze degli utenti sia interni che esterni		20	40	60	80	100

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
- 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
- 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 30% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

PARTE III: valutazione correlata agli obiettivi assegnati al responsabile del Servizio

La PARTE III è costituita dalla valutazione finale del responsabile del Servizio di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi correlati al Servizio di competenza moltiplicata per il 10%.

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

La somma di tutte le percentuali delle 3 parti costituisce la percentuale finale della produttività spettante al dipendente.

Gli eventuali residui, che scaturiscono dalla quota riferita alla indennità di produttività non assegnata, saranno ripartiti proporzionalmente al punteggio raggiunto (ovviamente nel caso di valutazione positiva) alla metà dei dipendenti assegnati al Servizio (cifra arrotondata per eccesso).