



Comune di Morciano di Romagna

Provincia di Rimini

Comune di Morciano di Romagna

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**



## PREMESSA

Il decreto legislativo 15 ottobre 2009 n. 150, meglio noto come "*Riforma Brunetta*" segna un importante passaggio nel percorso di riforma della Pubblica Amministrazione. In particolare esso disciplina puntualmente le modalità, gli strumenti ed i ruoli del sistema di misurazione e valutazione della *performance* di tutte le pubbliche amministrazioni, comprese quelle locali. L'obiettivo prioritario è quello di innescare un percorso di miglioramento continuo di tali strutture, individuando *standard* di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a cui tendere nel medio periodo. Leva portante della riforma è la valorizzazione del personale, che rappresenta chiaramente il fulcro di ogni processo di cambiamento. A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performance sia a livello di ente che di singolo dipendente/responsabile.

Il presente manuale, adottato in attuazione del d. Lgs. n. 150/2009 e dei principi contenuti nel "*Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi*" approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 157 del 30/12/2010, contiene il Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance*. Tale sistema determina le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti e rappresenta pertanto uno strumento di diffusione delle informazioni per tutto il personale dell'Ente. Esso si inserisce all'interno del più vasto sistema di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

## DEFINIZIONI

Ai fini del presente manuale si intendono:

- a) per SMIVAP: il Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* adottato ai sensi dell'articolo 7 del d.Lgs. n. 150/2009;
- b) per *Performance*: il risultato valorizzabile di un comportamento, le azioni manifeste e oggettivabili di un soggetto (singolo o gruppo) come espressione concreta e misurabile attraverso appositi indicatori delle abilità dello stesso. In ambito organizzativo le performance riguardano la risposta a precisi obiettivi e ad ambiti di lavoro riconosciuti in funzione della realizzazione del servizio/prodotto;
- c) per OIV: l'Organismo Indipendente di Valutazione nominato dall'ente ai sensi dell'articolo 14 del d.Lgs. n. 150/2009;
- d) per POA: le Posizioni Organizzative Apicali ovvero i responsabili di servizio che, sulla base della macrostruttura dell'ente, sono incaricati delle funzioni dirigenziali ai sensi dell'articolo 109 del d.Lgs. n. 267/2000.

## **FINALITA'**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Morciano di Romagna è finalizzato a:

- orientare la performance dei responsabili di servizio e del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'ente;
- raggiungere elevati standard qualitativi e quantitativi delle funzioni e dei servizi;
- assicurare la crescita delle competenze professionali;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- responsabilizzare le POA in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- promuovere nei dipendenti la diffusione di una logica di confronto/verifica sistematica sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

## **DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **L'organizzazione dell'Ente:**

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Morciano di Romagna e precisamente a:

- titolari di posizione organizzativa;
- personale dipendente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato;
- segretario comunale;

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in servizi, a capo dei quali sono collocate le POA.

### **Oggetto**

Lo SMIVAP ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione della:

1. *performance* organizzativa dell'Ente nel suo complesso;
2. *performance* organizzativa del singolo servizio;
3. *performance* individuale dei titolari di posizione organizzativa;
4. *performance* individuale dei singoli dipendenti.

### **Collegamento con gli altri sistemi**

Lo SMIVAP si collega e si integra con:

1. il sistema di programmazione e controllo;
2. i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il **Sistema di programmazione e controllo** si integra con lo SMIVAP in quanto rappresenta l'input iniziale dell'intero processo, avviato attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato e degli obiettivi gestionali annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione gestionale e di rendicontazione sono costruiti secondo una logica a cascata che assicura il costante oriorientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi (*target*), oltre a indicatori di *outcome* riferiti ai progetti strategici individuati dall'amministrazione.

I **sistemi di gestione delle risorse umane** esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Essi, pertanto, necessitano di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa nel rispetto dei principi fondanti la riforma. In particolare:

1. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
2. **Percorsi di carriera e incarichi di posizione organizzativa:** nella disciplina di tali istituti si tiene conto, quale criterio rilevante, del conseguimento di un *trend* di performance eccellenti in sede di valutazione.
3. **Sistema incentivante:** tutti gli strumenti di incentivazione del personale saranno strettamente collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.
4. **selezione e mobilità:** gli esiti delle valutazioni individuali pregresse sarà un elemento considerato ai fini delle selezioni dall'esterno e delle procedure di mobilità interna ed esterna;

## **La trasparenza dello SMIVAP**

Al fine di assicurare l'accessibilità totale da parte degli utenti a tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance, contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà adeguata la sezione denominata "*Trasparenza, valutazione e merito*" contenuta nel sito istituzionale del Comune di Morciano di Romagna.

Sentito l'OIV, tale sezione sarà gradualmente adeguata all'impostazione data nel presente manuale e le informazioni saranno organizzate per tipologie omogenee secondo la seguente articolazione:

1. dati informativi per il personale;
2. dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. dati relativi all'organizzazione dell'Ente, ai referenti, ai tempi dei procedimenti gestiti dagli uffici;
4. dati relativi alla gestione distinguendo:
  - 4.1 dati relativi all'attività di programmazione, con evidenziazione dei risultati attesi;
  - 4.2 dati relativi alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini di customer satisfaction realizzate;
  - 4.3 dati relativi alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalla politiche adottate.



# PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa, in coerenza con quanto previsto all'articolo 8 del d.Lgs. n. 150/2009, viene articolata nei seguenti elementi:

- a) attuazione dei piani e programmi;
- b) qualità delle attività e dei servizi erogati;
- c) funzionalità dell'amministrazione.

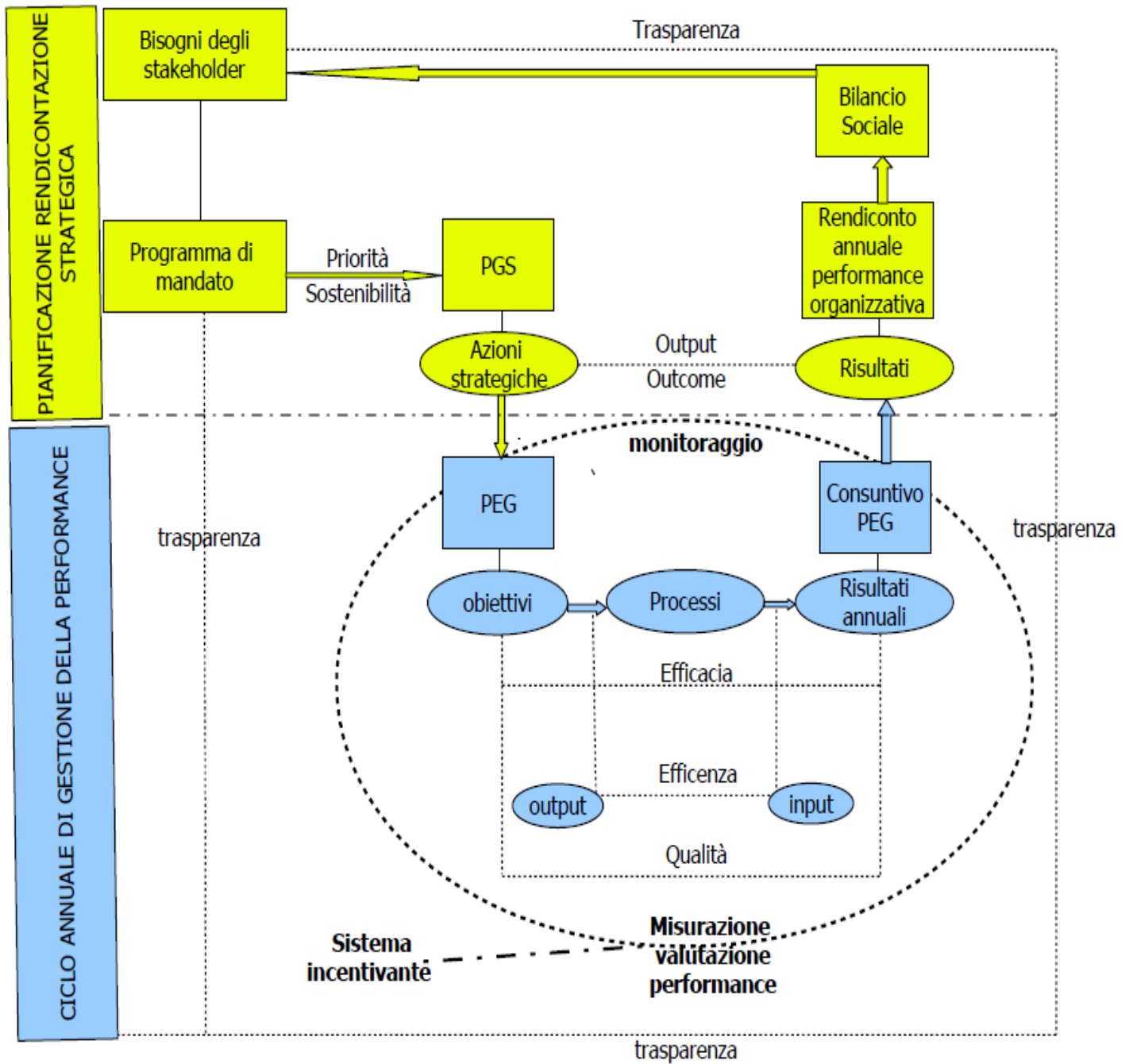
**Tabella 1**

ELEMENTI	FINALITA'	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	DOCUMENTI RENDICONTAZIONE	INDICATORE TARGET
Attuazione dei piani e programmi	Favorire l'attuazione delle azioni programmatiche individuate ad inizio mandato dall'Organo di indirizzo politico e successivamente riallineate alle macrovariabili socio/economiche	- Piano generale di sviluppo (se adottato) - Relazione Previsionale e programmatica	- Bilancio Sociale (se adottato); - Consuntivo PGS (se adottato) - Rendiconto di gestione e relazione illustrativa della Giunta	Principali output (benchmarking) Outcome (misurato con riferimento al mandato)
Qualità delle attività e dei servizi erogati	Perseguire il miglioramento progressivo della qualità dei servizi erogati Ottimizzare i costi dei servizi erogati	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione. Carte dei servizi Contratti di servizio	- Consuntivo PEG - Relazione annuale della performance	Output Efficienza Qualità percepita (customer Satisfaction) Qualità effettiva.
Funzionalità dell'amministrazione	Garantire l'ottimale funzionamento dell'amministrazione in riferimento alla dimensione economico-finanziaria ed organizzativa	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione	- Consuntivo PEG - Relazione annuale della performance	Principali indicatori riferiti al bilancio e alla spesa del personale (benchmarking) e analisi di clima organizzativo.

La valutazione della performance organizzativa viene garantita attraverso l'integrazione dei documenti di programmazione e controllo già esistenti ed eventualmente implementati al fine di rendicontare annualmente, oltre allo stato di avanzamento delle azioni strategiche, le risultanze di sintesi sulla qualità dei servizi erogati e sulla funzionalità dell'amministrazione.

Il Comune di Morciano di Romagna favorirà il graduale completamento del sistema di programmazione e controllo attraverso l'introduzione del Piano Generale di Sviluppo e del bilancio sociale. A regime tale sistema si integrerà con lo SMIVAP secondo il processo illustrato nello schema seguente:

# Schema del ciclo di gestione della Performance





## PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale viene articolata nei seguenti elementi:

- a) Indicatori di performance organizzativa del servizio (solo per le POA);
- b) raggiungimento degli obiettivi di PEG (attività strutturale e di sviluppo);
- c) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (per i dipendenti) o dell'ente (per le POA);
- d) comportamenti organizzativi e competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) capacità di valutazione dei propri collaboratori (solo per le POA).

Gli elementi di valutazione sono diversamente collegati e ponderati tra posizioni organizzative apicali e dipendenti, come illustrato nella seguente tabella 2:

**Tabella 2**

Elementi di valutazione	APO (peso)	Dipendenti (peso)	Criterio	Modalità di valutazione	Valutatore
Indicatori di performance organizzativa del servizio	30		Oggettivo	Consuntivo PEG	OIV
Obiettivi di PEG analitico	Individuali 30	Individuali o di gruppo 40	Oggettivo	Consuntivo PEG	OIV per POA POA per dipendenti
Capacità di valutare i collaboratori	10		Oggettivo	Calcolo statistico su grado di differenziazione	OIV
Qualità del contributo individuale alla performance	10	30	Soggettivo	Dipendenti: indicatori specifici	POA
				POA: indicatori specifici	OIV
Competenze manageriali e professionali	20		Soggettivo	Indicatori specifici	OIV sentito il Segretario
Comportamenti professionali e organizzativi e competenze dimostrate		30	Soggettivo	Indicatori specifici	POA
<b>Totale punti performance</b>	<b>100</b>	<b>100</b>			

## GLI ATTORI

Gli attori coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

- a) Organi di indirizzo politico amministrativo:
  - Il consiglio comunale approva a inizio mandato le linee strategiche e annualmente la RPP, quale principale documento di programmazione, il bilancio

pluriennale e annuale di previsione, mentre quali strumenti di rendicontazione approva il rendiconto della gestione;

- La giunta comunale approva il PEG e il relativo consuntivo.

b) OIV:

- definisce la proposta di SMIVAP e ne suggerisce eventuali modifiche;
- presidia il funzionamento del sistema, con particolare riferimento al processo di programmazione e controllo;
- propone al Sindaco la valutazione annuale delle POA e del Segretario.

c) Segretario comunale:

- costituisce la struttura tecnica permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV, ai sensi dell'art. 14, comma 9, del D.Lgs 150/2009;
- supporta l'OIV nell'espletamento delle sue attività e, in particolare, nel redigere la proposta di valutazione delle POA;
- funge da referente per l'OIV e cura il coordinamento tra l'OIV e l'ente nel suo complesso;
- presiede e coordina la predisposizione del PEG.

d) POA:

- sono responsabili delle valutazioni di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio al 31 dicembre di ogni anno di riferimento della valutazione;
- effettuano la valutazione del personale, coadiuvati dai responsabili di ufficio. Per il personale assegnato durante l'anno dovrà essere sentito il/i responsabile/i di servizio in cui è stato collocato. Nel caso in cui il responsabile di servizio non abbia contatto diretto con il personale valutato, si ritiene necessario il coinvolgimento dei dipendenti di riferimento per una più efficace valutazione.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

Lo SMIVAP si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente:

### Definizione dei documenti di Programmazione

I documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata, che parte dal mandato del sindaco per tradursi nei programmi/progetti all'interno della Relazione Previsionale Programmatica ed infine in obiettivi annuali nel PEG.

Il PEG, definito attraverso una procedura negoziata tra assessori e POA e coordinata dal Segretario Comunale con il supporto tecnico dell'OIV, viene approvato dalla Giunta Comunale di norma entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio:

La struttura del PEG è articolata in servizi, per i quali vengono individuati obiettivi gestionali (peso, descrizione e indicatori di risultato) e le risorse finanziarie e umane assegnate. I titolari di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al servizio che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio responsabile agli obiettivi gestionali in gruppo o individualmente.

Gli obiettivi gestionali di Peg si suddividono in: i) obiettivi di sviluppo, quando sono diretti ad attuare le azioni strategiche previste nella RPP; ii) obiettivi strutturali, quando

sono diretti a garantire o migliorare le performance relative ai servizi finali (servizi all'utente finale) e intermedi (servizi di staff);

Entro 15 giorni dall'approvazione del PEG il responsabile del servizio comunica ai dipendenti gli obiettivi del servizio per l'anno di riferimento, con i rispettivi indicatori e il personale assegnato ai diversi obiettivi.

### **Monitoraggio in corso di esercizio**

Entro il 31 luglio si procede al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi relativi al 1° semestre. In questa sede le POA, oltre a rendicontare lo stato di avanzamento, possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

Il documento viene trasmesso all'OIV che garantisce la correttezza dell'intero processo, anche evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il responsabile di servizio è tenuto ad organizzare una riunione per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi. In tale occasione il responsabile è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi. Tale fase dovrà concludersi possibilmente entro la fine di agosto. Il responsabile dovrà comunicare al segretario comunale e all'OIV l'avvenuta riunione e dovrà tenere nota degli incontri effettuati.

### **Verifica grado di raggiungimento**

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di febbraio, ciascun responsabile verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e trasmette all'OIV ed al Segretario comunale il consuntivo PEG, corredato da una relazione annuale della Performance.

L'OIV garantisce la correttezza dell'intero processo validando insieme al segretario comunale il consuntivo di PEG e la relazione annuale della performance. In tale circostanza evidenzia alla Giunta Comunale eventuali anomalie e/o correttivi.

Parallelamente le POA effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti, predisponendo le schede di valutazione. Nel caso in cui il responsabile non abbia contatto diretto con il personale valutato, si ritiene necessario il coinvolgimento dei dipendenti di riferimento per una più efficace valutazione.

Una volta approvato il Consuntivo Peg, le POA consegnano le schede individuali ai dipendenti nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente.

L'OIV definisce la proposta di valutazione della Performance delle POA e del Segretario Comunale da sottoporre al Sindaco.

## **CONTRADDITTORIO**

Le POA e i dipendenti avranno sette giorni di calendario dal giorno successivo al ricevimento della scheda di valutazione per proporre ricorso scritto e motivato.

La POA deve presentare il proprio ricorso al Sindaco e quest'ultimo, sentite le controdeduzioni dell'OIV, decide in modo definitivo in merito al ricorso.



# METODOLOGIA

## La valutazione dei risultati

### Posizione Organizzativa Apicale

La misurazione e la valutazione delle POA è effettuata dal Sindaco su proposta dell'OIV, sentiti gli assessori. La valutazione si basa su quattro fattori così articolati:

1. Indicatori di performance organizzativa del servizio	max 30
2. Obiettivi di PEG analitico	max 30
3. Capacità di valutare i propri collaboratori	max 10
4. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa e competenze manageriali e professionali	max 30
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b>max 100</b>

1. **INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** viene misurato il grado di raggiungimento degli indicatori di performance organizzativa legati al servizio, contenuti nel PEG analitico. La valutazione viene espressa attraverso la comparazione del valore dell'indicatore a consuntivo con il valore atteso secondo una scala di risultati definita nel PEG. Il punteggio ottenuto viene riparametrato su 30 punti.

2. **OBIETTIVI DI PEG ANALITICO:** viene misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di peg analitico assegnati alla POA, preventivamente definiti e pesati. Si calcola la % di raggiungimento e si ottiene il punteggio pesato (% di ragg. X peso), e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi pesati riparametrata su 30;

3. **CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI:** viene presa in considerazione la capacità della POA di valutare i propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi dei dipendenti all'interno della medesima categoria, laddove possibile. Si assume a tal fine l'indice di varianza delle valutazioni e si formula un punteggio da riparametrare su base 10.

Nel caso in cui tale elemento non sia valutabile, il punteggio non verrà attribuito e si procederà alla rideterminazione dei punteggi dei restanti elementi al fine di ottenere una valutazione finale su 100.

**4. QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI:** viene valutato in funzione dei seguenti indicatori:

a) Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa: questo indicatore misura quanto la POA ha contribuito alla performance organizzativa dell'intero ente, anche attraverso il conseguimento di obiettivi trasversali. L'OIV valuta sulla base del consuntivo di PEG e di una relazione finale di ciascun responsabile ed assegna un punteggio massimo di 10.

b) Competenze manageriali e professionali: vengono valutate tenendo in considerazione i seguenti cinque indicatori:

- 1) capacità organizzative;
- 2) orientamento al risultato e *problem-solving*;
- 3) coordinamento e negoziazione;

- 4) gestione del clima organizzativo;
- 5) propensione all'innovazione e al miglioramento continuo.

Tutti gli indicatori previsti nella sezione vengono valutati dall'OIV con una scala di punteggio numerico da 1 a 100. Il punteggio finale si ottiene dalla media dei singoli punteggi e viene successivamente riparametrato su base 20.

Tutti i fattori di valutazione vengono valutati con un punteggio numerico su scala da 1 a 100 a cui corrisponde una scala di giudizi, con conseguente diritto alla erogazione della retribuzione di risultato come di seguito specificato:

SCALA DI PUNTEGGIO DEI GIUDIZI:		% IND.RISULTATO
Inadeguato	minore di 30	0%
Migliorabile	da 31 a 50	30%
Adeguito	da 51 a 70	65%
Buono	da 71 a 90	85%
Eccellente	da 91 a 100	100%

**Scheda di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa  
Posizione Organizzativa Apicale – Anno .....**

<b>Cognome e nome:</b>	<b>Cat.</b>
<b>Profilo Professionale</b>	<b>P.E.</b>
<b>Servizio:</b>	<b>Assunta il</b>

<b>INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SERVIZIO (RPP/Peg Analitico)</b>		<b>Valore atteso</b>	<b>RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>			
1							
2							
3....							
<b>Punteggio massimo 30</b>							
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI DI GESTIONE (Peg Analitico)</b>		<b>PESO</b>	<b>RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>			
1							
2							
3.....							
<b>Punteggio massimo 30</b>							
<b>CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI</b>			<b>PUNTEGGIO</b>				
			Inadeguato <30	Migliorabile 31-50	Adeguato 51-70	Buono 71-90	Eccellente 91-100
Indice di varianza delle valutazioni							
<b>Punteggio massimo 10</b>							
<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>			<b>PUNTEGGIO</b>				
			Inadeguato <30	Migliorabile 31-50	Adeguato 51-70	Buono 71-90	Eccellente 91-100
Consuntivo di PEG analitico e/o relazione finale							
<b>Punteggio massimo 10</b>							
<b>COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI</b>			<b>PUNTEGGIO</b>				
			Inadeguato <30	Migliorabile 31-50	Adeguato 51-70	Buono 71-90	Eccellente 91-100
Capacità organizzative							
Orientamento al risultato e <i>problem-solving</i>							
Coordinamento e negoziazione							
Gestione del clima organizzativo							
Propensione all'innovazione e al miglioramento continuo							
<b>MEDIA DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI</b>							
<b>Punteggio massimo 20</b>							
<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA</b>							

## Personale dipendente

La misurazione e la valutazione del personale dipendente è affidato alla POA di servizio, e si basa su tre fattori così articolati:

Obiettivi individuali o di gruppo	max 40
Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa	max 30
Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate	max 30
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b>max 100</b>

La valutazione si basa:

1. sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo legati al dipendente. Si calcola la % di raggiungimento e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi riparametrata sul 40;
2. qualità del contributo individuale alla performance organizzativa con la quale si intende misurare il contributo del singolo dipendente rispetto ai risultati raggiunti dal gruppo di lavoro nel quale è collocato. Vengono considerati due ambiti:
  - Ambito gestionale inteso come la capacità del dipendente di organizzare e gestire in autonomia il proprio lavoro e valutato su quattro specifici indicatori;
  - Ambito innovativo inteso come la capacità del dipendente di lavorare in modo flessibile proponendo soluzioni migliorative ed innovative e si valuta su tre indicatori specifici.

Il punteggio finale della qualità del contributo individuale alla performance organizzativa si ottiene dalla media dei punteggi assegnati ai singoli indicatori riparametrata su 30;

3. Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate come modalità attraverso cui il dipendente realizza la propria attività. Vengono considerati due ambiti:
  - Ambito relazionale inteso come la capacità del dipendente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo; si valuta attraverso sei specifici indicatori;
  - Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del dipendente al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli; si misura attraverso tre specifici indicatori.

Il punteggio finale dei comportamenti organizzativi si ottiene dalla media dei punteggi assegnati ai singoli indicatori, riparametrata su 30.

Il punteggio finale dei comportamenti organizzativi si ottiene dalla media dei punteggi assegnati ai singoli indicatori riparametrata su 30.

Tutti gli indicatori previsti nella qualità del contributo individuale alla performance organizzativa, ai comportamenti organizzativi e alle competenze dimostrate vengono valutati con un punteggio numerico su scala da 1 a 100 a cui corrisponde una scala di giudizi come di seguito specificato:

Inadeguato	minore di 30
Migliorabile	da 31 a 50
Adeguato	da 51 a 70
Buono	da 71 a 90
Eccellente	da 91 a 100



**Scheda di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa  
Personale dipendente – anno .....**

Dipendente		categoria	
profilo professionale		P.E.	
Ufficio/servizio		Assunta il	

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO		% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO				
1							
2							
3.....							
			<b>MEDIA</b>				
			<b>Punteggio massimo 40</b>				
QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PRESTAZIONE					
		Inadeguato <30	Migliorabile 31-50	Adeguato 51-70	Buono 71-90	Eccellente 91-100	
AMBITO GESTIONALE	Impegno ed affidabilità						
	Attenzione alla qualità della propria attività						
	Rispetto della tempistica e autonomia						
AMBITO INNOVATIVO	Disponibilità alle esigenze di flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi						
	Capacità di individuare aspetti da perfezionare nel proprio lavoro, tendendo alla logica del miglioramento/aggiornamento continuo						
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative						
		<b>MEDIA</b>					
		<b>Punteggio massimo 30</b>					
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE DIMOSTRATE		PRESTAZIONE					
		Inadeguato <30	Migliorabile 31-50	Adeguato 51-70	Buono 71-90	Eccellente 91-100	
AMBITO RELAZIONALE	Capacità relazionale e di ascolto						
	Capacità di operare efficacemente in gruppo e di coordinamento						
	Attenzione alla soddisfazione utente interno ed esterno						
ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE	Mantiene un approccio analitico e propositivo di fronte alle difficoltà						
	Analizza i propri obiettivi individuando le priorità						
	Dimostra una propensione ad ottenere il massimo risultato con il minimo delle risorse a sua disposizione, utilizzando al meglio gli strumenti di lavoro						
		<b>MEDIA</b>					
		<b>Punteggio massimo 30</b>					
		<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA</b>					

data \_\_\_\_\_ firma di presa visione \_\_\_\_\_

firma di chi valuta \_\_\_\_\_

## Segretario comunale

La misurazione e la valutazione del segretario comunale è effettuata dal Sindaco su proposta dell'OIV, sentiti gli assessori. La valutazione si basa su due fattori così articolati:

1. Obiettivi di PEG analitico	max 40
2. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa e competenze manageriali e professionali	max 60
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b>max 100</b>

**1 OBIETTIVI DI PEG ANALITICO:** viene misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di peg analitico assegnati al segretario comunale, preventivamente definiti e pesati. Si calcola la % di raggiungimento e si ottiene il punteggio pesato (% di ragg. X peso), e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi pesati riparametrata su 40;

**2. QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI:** viene valutato in funzione dei seguenti indicatori:

a) Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa: questo indicatore misura quanto il segretario ha contribuito alla performance organizzativa dell'intero ente. L'OIV valuta sulla base del consuntivo di PEG e di una relazione finale ed assegna un punteggio massimo di 10.

b) Competenze manageriali e professionali: vengono valutate tenendo in considerazione i seguenti cinque indicatori:

- 1) aggiornamento normativo e assistenza giuridica;
- 2) orientamento al risultato e *problem-solving*;
- 3) coordinamento e negoziazione;
- 4) gestione del clima organizzativo;
- 5) propensione all'innovazione e al miglioramento continuo.

Tutti gli indicatori previsti nella sezione vengono valutati dall'OIV, sentiti gli assessori ed il sindaco, con una scala di punteggio numerico da 1 a 100. Il punteggio finale si ottiene dalla media dei singoli punteggi e viene successivamente riparametrato su base 50.

Tutti gli indicatori previsti nella qualità del contributo individuale alla performance organizzativa, ai comportamenti organizzativi e alle competenze dimostrate vengono valutati con un punteggio numerico su scala da 1 a 100 a cui corrisponde una scala di giudizi e la conseguente erogazione della retribuzione di risultato come di seguito specificato:

SCALA DI PUNTEGGIO DEI GIUDIZI:		% RETR.RISULTATO
Inadeguato	minore di 30	0%
Migliorabile	da 31 a 50	30%
Adeguato	da 51 a 70	65%
Buono	da 71 a 90	85%
Eccellente	da 91 a 100	100%

Nel caso in cui al segretario comunale venga attribuita la responsabilità di un servizio, si procederà alla sua valutazione anche come POA, secondo i criteri ivi previsti. In tal caso

la valutazione finale su base 100 sarà data dalla sommatoria dei punteggi delle valutazioni come POA e come segretario comunale opportunamente riparametrati. A tal fine in sede di approvazione del PEG e sulla base degli obiettivi gestionali, la Giunta comunale/il Sindaco determina gli specifici obiettivi attribuiti al Segretario comunale ed attribuisce i pesi alle funzioni che il segretario svolge durante l'anno ed alla conseguente valutazione come responsabile del servizio e come segretario.

**Scheda di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa  
Segretario comunale – anno .....**

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI (Peg Analitico)</b>		<b>PESO</b>	<b>RAGGIUN GIMENTO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>			
1							
2							
3.....							
<b>Punteggio massimo 40</b>							
<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>			<b>PUNTEGGIO</b>				
			Inadeguato <30	Migliorabile 31-50	Adeguato 51-70	Buono 71-90	Eccellente 91-100
Consuntivo di PEG analitico e/o relazione finale							
<b>Punteggio massimo 10</b>							
<b>COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI</b>			<b>Inadeguato &lt;30</b>	<b>Migliorabile 31-50</b>	<b>Adeguato 51-70</b>	<b>Buono 71-90</b>	<b>Eccellente 91-100</b>
Capacità organizzative							
Orientamento al risultato e <i>problem-solving</i>							
Coordinamento e negoziazione							
Gestione del clima organizzativo							
Propensione all'innovazione e al miglioramento continuo							
<b>MEDIA DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI</b>							
<b>Punteggio massimo 50</b>							
<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA</b>							