

MANUALE OPERATIVO METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione delle performance, per come previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 e dal Regolamento comunale sull’ordinamento degli uffici e dei servizi, nonché la effettuazione in via preventiva della attività di misurazione delle performance, sia organizzativa che individuale.

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla comunicazione, sia nelle fasi iniziali (in particolare per la indicazione delle aspettative di risultato e di prestazione), che nel periodo intermedio (in particolare per la individuazione degli elementi di criticità), che nei colloqui finali (in particolare per la comunicazione degli esiti delle valutazioni).

Una importanza rilevante assume il rispetto dei vincoli di trasparenza dettati dal legislatore e dal regolamento, sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc.

Saranno progressivamente sperimentate modalità di coinvolgimento dell’utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l’analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell’utenza, con particolare riferimento a quella esterna. Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni titolare di posizione organizzativa dovrà documentare di avere svolto almeno un’indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno tre indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i responsabili dei Servizi dell’Ente. L’indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell’indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l’assistenza del Nucleo di Valutazione e del Segretario Comunale.

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) Il Sindaco;
- b) la Giunta;
- c) Nucleo di Valutazione;
- d) i titolari di posizione organizzativa;
- e) i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1. il **Sindaco** valuta il Segretario Comunale, anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione;
2. il **Nucleo di valutazione** valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazione;
3. i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati al Servizio.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra il Nucleo di valutazione e titolari di Posizione Organizzativa;
- 2) tra i titolari di Posizione Organizzativa ed i dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto i titolare di posizione organizzativa nella valutazione finale;

In ogni caso il valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei titolari di posizione organizzativa saranno pubblicati sul sito internet del Comune

A) CRITERI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione del Segretario Comunale viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

- 1) raggiungimento degli obiettivi (nella misura del 50%);
- 2) competenze professionali (nella misura del 50%); si tiene conto dello svolgimento dei compiti previsti dalla normativa di legge e di regolamento.

B) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Segretario subito dopo l'approvazione da parte della Giunta comunica ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali, nonché individua gli indicatori ed i pesi per la valutazione delle competenze professionali. In tali attività egli si avvale del Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

performance organizzativa	35%
performance individuale	35%
comportamenti organizzativi	30%
Totale	100

- a) **nella misura del 35% per la generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, (PARTE I);**
- b) **nella misura del 35% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);**
- c) **nella misura del 30% per i comportamenti organizzativi, competenze professionali e gestione dei collaboratori (PARTE III);**

(PARTE I) – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA MAX 35

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi del peg e della programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica), corredati da indicatori di "outcome" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento (20%);
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. (15%);

((PARTE II) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE MAX 35

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dai titolare di posizione organizzativa, sentiti gli assessori di riferimento, negoziati con il Sindaco ed il Segretario Comunale, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi e sono approvati dalla giunta. Il Segretario Comunale li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati preventivamente ai titolari di posizione organizzativa.

Nel corso dell'esercizio gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco, l'Assessore di riferimento e con il Segretario Comunale, che assegnerà anche il peso ponderale. Il termine ultimo in questo caso non potrà andare oltre il mese di settembre. Analoga operazione dovrà

essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. In quest'ultimo caso l'obiettivo potrà essere sostituito con uno nuovo.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiungibile per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa, questo dovrà essere comunicato entro e non oltre il mese di settembre. Lo stesso potrà eventualmente essere sostituito con uno nuovo non preesistente prima di questa data e raggiungibile entro lo stesso anno.

L'obiettivo che non sarà stato raggiunto entro i termini sarà valutato negativamente, anche se per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
			35		0%, 60%, 80%, 100%	Fino al massimo di 35 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si il seguente metodo:

- 0% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 60% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato discretamente raggiunto;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato pienamente raggiunto come concordato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 35, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali

Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
<i>Miglioramento delle prestazioni della struttura in relazione al procedimento rilascio concessioni</i>	<i>Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni</i>	<i>Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni</i>	<i>Punti 15</i>	<i>....</i>	<i>80%</i>	<i>80% di 15= 12 punti</i>
<i>Sviluppo delle attività dei controlli ambientali</i>	<i>Intensificazione e dei controlli ambientali</i>	<i>Esecuzione di almeno 300 ispezioni per ...</i>	<i>Punti 20</i>	<i>....</i>	<i>60%</i>	<i>60% di 20= 12 punti</i>

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 24 SU 35

(PARTE III) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE)

-COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO= MAX 30

La componente "*Comportamento organizzativo*" che rappresenta la "qualità" della prestazione del responsabile di servizio è, per sua natura, legato ad aspetti che attengono alla personalità ed al comportamento del soggetto. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

I possibili parametri possono essere sintetizzati come segue:

- a. gestione del tempo;

- b. rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;
- c. promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);
- d. integrazione e interfunzionalità;
- e. qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).
Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

a) Gestione del tempo

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività).

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- utilizzo di tecniche di programmazione e capacità di comunicare le attività
- gestione agenda
- presenza di indici di saturazione (es. carichi di lavoro)
- conoscenza dei tempi unitari per attività e prodotto
- metodi di gestione delle riunioni
- scostamenti dei tempi di realizzazione

b) Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro.

La valutazione considera in quale misura il responsabile di servizio si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione (ad es. conformità alle leggi ed ai regolamenti, esperienze pregresse).

Indicatori diretti e indiretti impiegabili per la valutazione possono essere i seguenti:

- numero di alternative fornite per il superamento di casi difficili
- formalismi ed adempimenti mantenuti anche se superabili
- atteggiamenti pregiudizio e cultura del no

c) Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal responsabile di servizio nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo mentenedndo l'economicità nell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione della spesa (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il responsabile di servizio svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così sintetizzati:

- progetti innovativi di ottimizzazione delle risorse dell'Ente
- livello di adesione alle innovazioni introdotte nell'Ente

e) Qualità dell'apporto individuale motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

Riguarda le abilità personali del responsabile di servizio e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- disponibilità alla presenza
- grado di accettazione delle responsabilità sostanziali connesse al ruolo di Responsabile del Settore
- Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 30.

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

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %					PUNTI
				20	40	60	80	100	
1	<p>gestione del tempo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilizzo di tecniche di programmazione e capacità di comunicare le attività • gestione agenda • presenza di indici di saturazione (es. carichi di lavoro) • conoscenza dei tempi unitari per attività e prodotto • metodi di gestione delle riunioni • scostamenti dei tempi di realizzazione 			20	40	60	80	100	5
2	<p>Flessibilità /Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi</p> <p>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro. Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro. La valutazione considera in quale misura il responsabile di servizio si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge.</p> <p>Indicatori diretti e indiretti impiegabili per la valutazione possono essere i seguenti: numero di alternative fornite per il superamento di casi difficili formalismi ed adempimenti mantenuti anche superabili</p>			20	40	60	80	100	10
3	<p>Promozione e gestione del cambiamento (innovazioni tecnologica e organizzativa nel rispetto dell'economicità ed ottimizzazione delle risorse</p> <p>Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.</p> <p>Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal responsabile di servizio nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi</p>			20	40	60	80	100	5

	<p>metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).</p> <p>Si valuta in quale misura il responsabile di servizio svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.</p> <p>Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.</p> <p>Indicatori diretti e indiretti possono essere così sintetizzati: partecipazione diretta a progetti innovativi di ottimizzazione delle risorse dell'Ente livello di adesione alle innovazioni introdotte nell'Ente</p>				
4	<p>qualità dell'apporto personale (approccio positivo orientamento alla soluzione dei problemi, spirito iniziativa).</p> <p>Motivazione, guida, sviluppo e valutazione collaboratori attenzione alla qualità Capacità di bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per miglioramento del servizio fornito</p> <p>Autonomia Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</p> <p>Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni incertezza</p> <p>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse individuando le soluzioni migliori</p> <p>Gestione delle risorse umane: Capacità di motivare indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</p> <p>Trattandosi di competenze professionali "dimostrano non sono coerenti valutazioni astratte, occorre connettere la valutazione ad elementi di fatto, qual il grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni proprie competenze;</p> <p>b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancata validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo o negoziali;</p> <p>c. il grado di contestazioni di qualunque genere avvenute agli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli all'ente;</p> <p>d. il grado di utilizzo, da parte di altri enti e soggetti, di atti, consulenze anche informali, metodi partecipazioni a seminari in qualità di relatori connessi allo svolgimento dell'incarico.</p>			20 40 60 80 100	5
5	<p>integrazione e interfunzionalità;</p> <p>Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</p> <p>Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi, finalizzati al superamento delle logiche "compartimenti stagni" e delle funzioni per una coerente logica di "processo" interfunzionale. Considera pure le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione</p>			20 40 60 80 100	5

	<p>processi, la gestione per progetti, Conferenza Ser ecc.</p> <p>Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (“l'ufficio a valle è il mio cliente”).</p> <p>"cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni. Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • presenza e partecipazione nei meccanismi di integrazione • indicatori e strumenti di rilevazione dei bisogni dei clienti interni • livelli di conflittualità con le altre strutture 				
			30		Max 30 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 30 PUNTI

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto, anche nell'ambito delle fasce di merito (quando saranno operative), del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

C) CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono assegnate ai singoli Servizi in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1: 1,23
- Categoria D3: 1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti quattro parti:

- a) per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)
- b) per il 20% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- c) per il 10% per le competenze professionali (PARTE III)
- d) per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE IV)

(PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte “capacità” o “idoneità”, ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

Categoria	Profilo	Unità Organizzativa	Obiettivo 1	Obiettivo 2
C	Istruttore amministrativo	Ufficio Contratti	Svolgere il 100% delle istruttorie per la verifica del possesso dei requisiti degli appaltatori ex art. 38 del d.lgs 163/2006 entro il termine di 45 giorni dall'approvazione dell'aggiudicazione provvisoria	Verbalizzare il 50% delle procedure aperte e ristrette gestite dall'Ente.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				0%, 60%, 80%, 100%	
		60			Max 60 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- 0% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 60% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato discretamente raggiunto;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato pienamente raggiunto come concordato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

In alternativa

Gli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa vengono declinati in più azioni operative che vengono assegnate ai dipendenti. Il titolare di posizione organizzativa assegna ai dipendenti, subito dopo l'approvazione del piano degli obiettivi o del piano delle performance, le azioni riferite ai propri obiettivi, suddivise in numero e tipologia, eventualmente completandole con i pesi ponderali.

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

- 0% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 60% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato discretamente raggiunto;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato pienamente raggiunto come concordato;

Il titolare di posizione organizzativa può decidere di assegnare sia obiettivi e sia azioni operative.

(PARTE II) – VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Per qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all'unità organizzativa di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato. Per comportamenti professionali ed organizzativi, il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti attività e funzioni, determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione (ordini di servizio, atti organizzativi) della prestazione lavorativa collettivi o individuali, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001 quali, esemplificativamente:

- a. ruolo rivestito nell'organizzazione:
 - i. guida di gruppi di lavoro;
 - ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
 - iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;
- b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del PEG o POG e PDO;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del PEG o POG e PDO;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del PEG o POG e PDO, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;
- e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
- f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

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

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi		20	20 40 60 80 100	Max 20 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 20% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

(PARTE III) – VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Per competenze professionali dimostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze, effettivamente mostrate, nell'attività lavorativa dell'anno.

Trattandosi di competenze professionali "mostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- a. il grado di ricorso a richieste di supporto alle proprie funzioni;
- b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni agli atti prodotti;
- c. il rapporto tra soluzioni proposte/problemi rinvenuti;
- d. il rapporto tra soluzioni proposte/correttezza tecnica delle soluzioni proposte;

La valutazione del competenze professionali mostrate spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La valutazione delle competenze professionali si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO POND ERAL E	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie		10	20 40 60 80 100	Max 10 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 10

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono state manifestate competenze professionali insufficienti;
- 40% non sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 60% sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 80% sono state ampiamente manifestate competenze professionali adeguate al ruolo ricoperto;
- 100% sono state manifestate competenze professionali in maniera ottimale.

Il Responsabile individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La media dei gradi di valutazione delle competenze professionali ottenute verrà valutata fino al 10%.

(PARTE IV) – VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Questa componente di valutazione deriva da quella del titolare di posizione organizzativa. Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA ALLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

La somma di tutte le quattro parti determina il punteggio complessivo attribuito a ciascun dipendente (e determinerà l'inserimento nelle fasce di merito, quando queste debbono essere obbligatoriamente applicate).

Nella attribuzione del compenso si terrà conto, (nell'ambito delle singole fasce di merito, nella ipotesi in cui queste debbano essere obbligatoriamente applicate), della categoria di inquadramento, sulla base del valore tabellare-base dello stipendio di ingresso, calcolato con la stessa metodologia prevista per l'assegnazione delle risorse destinate alla produttività dei singoli servizi. Per cui, il compenso spettante ad ogni dipendente sarà calcolato dividendo il budget del

Servizio per il numero dei dipendenti equivalenti (intendendo con ciò il personale calcolato sulla base dei parametri utilizzati per l'assegnazione del budget ai singoli Servizi) e moltiplicando il valore così ottenuto per il coefficiente calcolato sulla base dello stipendio di ingresso, cioè:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1: 1,23
- Categoria D3: 1,41

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 50 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					0%, 60%, 80%, 100%	
			50			Fino al massimo di 50 punti

2) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 50 punti)

Funzioni di collaborazione	Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici	Fino a 10 punti
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa	Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	Fino a 10 punti
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta	Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.	Fino a 8 punti
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel servizio. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento	Fino a 10 punti
Funzioni di rogito	Assicura la stipula degli atti entro 10 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco	Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 8 punti
Totale		Max 50 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	
LE COMPETENZE PROFESSIONALI	
TOTALE	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 35 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 20 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 15 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 35 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			35			Max 35 punti

3) I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E LE CAPACITA' MANAGERIALI (fino a 30 punti)

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICAT ORE	PESO PONDE RALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNT I
1	gestione del tempo;			20 40 60 80 100	5
2	Flessibilità /Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi			20 40 60 80 100	10
3	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa nel rispetto della economicità ed ottimizzazione delle risorse			20 40 60 80 100	5
4	qualità dell'apporto personale (approccio positivo orientamento alla soluzione dei problemi, spirito iniziativa).			20 40 60 80 100	5
5	integrazione e interfunzionalità;			20 40 60 80 100	5
			30		Max 30 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE)	
TOTALE	

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			MAX 60

2) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi			20 40 60 80 100	
			20		MAX 20 PUNTI

3) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			10		MAX 10 PUNTI

4) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

fino a 10 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI	
VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
TOTALE	