

COMUNE DI FONTE NUOVA

Prov. di Roma

**METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE**

**Nucleo di Valutazione
del Comune di Fonte Nuova
Dicembre 2012**

PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione delle performance, per come previsti dal DLgs n. 150/2009 e dal Regolamento dell'ente, 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 dirigente dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno tre indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dalla Direzione Generale o dal Segretario, sentiti i dirigenti dei Settori 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, della Direzione Generale o del Segretario Generale.

La valutazione tiene conto anche del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e di cui, sulla base delle previsioni legislative, si deve tenere conto nella valutazione. Essa tiene inoltre conto della esistenza di procedimenti disciplinari, di procedimenti penali, di procedimenti contabili e di tutti gli altri fattori che concorrono in modo significativo alla attività ed alla immagine dell'ente.

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

- a) Il Sindaco;
- b) La Giunta (per l'approvazione del PEG e del PDO)
- c) Nucleo di Valutazione;
- d) i singoli dirigenti;
- e) i titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità (con compiti di proposta);
- f) i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1. il **Sindaco** valuta il Direttore Generale, se nominato, ed il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di dirigente 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 i dirigenti e le posizioni organizzative apicali presenti nel settore;
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. i **Dirigenti** e le posizioni organizzative apicali valutano i dipendenti assegnati al Settore su proposta obbligatoria, ma non vincolante, degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, se presenti, la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni.

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

- 1) tra il Nucleo di valutazione e i dirigenti;
- 2) tra i dirigenti e gli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e tra i dirigenti 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 dirigenti nella valutazione finale

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

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

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.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione dei segretari viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

- 1) performance organizzativa (nella misura del 40%); si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'ente, nonché dell'andamento degli indicatori riferiti alle condizioni strutturali dell'ente, della valutazione degli utenti e dello svolgimento delle attività di controllo cui è preposto, tenendo anche conto dei vincoli dettati dal legislatore e di cui il Nucleo o OIV devono accertare il raggiungimento;
- 2) raggiungimento degli obiettivi (nella misura del 20%);
- 3) competenze professionali (nella misura del 40%); si tiene conto dello svolgimento dei compiti previsti dalla normativa.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Il Sindaco assegna gli obiettivi. Il Direttore Generale o il Segretario comunica gli indicatori riferiti agli obiettivi ed alla valutazione della gestione; nonché i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali. In tali attività egli si avvale del Nucleo di valutazione.

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

- a) nella misura del 40% per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction e degli indicatori riferiti allo svolgimento delle attività, nonché del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore (In aggiunta si può anche tenere conto degli esiti della autovalutazione sulla base della metodologia CAF) (PARTE I);
- b) nella misura del 30% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- d) nella misura del 10% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE IV).

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

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

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di 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 dirigente al loro raggiungimento, con specifico riferimento agli obiettivi assegnati a tutti i dirigenti o a gruppi di dirigenti. Tali elementi sono indicati nel piano delle performance o nel PDO (10%);

- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su fattori indicati nel piano delle performance ovvero nel PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione (10%). Una parte del punteggio può essere assegnata anche sulla base della metodologia di autovalutazione CAF
- c. degli esiti della valutazione degli utenti (10%). La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di customer satisfaction annuali svolte, d'intesa con la Direzione Generale/Segreteria Generale. Si tiene conto sia del loro svolgimento, sia degli esiti, sia in modo particolare delle iniziative assunte per dare risposta alle esigenze che emergono da tali indagini;
- d. dal rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e che devono essere accertati dal nucleo o OIV (10%)

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

Gli obiettivi sono assegnati dal sindaco al momento del conferimento dell'incarico. In sede di PEG o di PDO. Essi vengono, con il concorso delle proposte del dirigente, corredati delle risorse economiche, umane e strumentali necessarie e vengono accompagnati da specifici indicatori, nonché ad ognuno di essi viene assegnato uno specifico peso

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere, su proposta del dirigente o su iniziativa dell'amministrazione, rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco.

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, rimodulandone in proporzione il peso.

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
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			30			Fino al massimo di 25 punti

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

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 30, 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
Miglioramento delle prestazioni della struttura in relazione al procedimento rilascio concessioni	Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni	Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni	Punti 15	80%	80% di 15= 12 punti
Sviluppo delle attività dei controlli ambientali	Intensificazione dei controlli ambientali	Esecuzione di almeno 300 ispezioni per ...	Punti 15	60%	60% di 15= 9 punti

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 21 SU 30

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

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dirigente e delle posizioni organizzative apicali ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:

- quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- 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;
- interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

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 20.

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

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi			20 40 60 80 100	

	ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo								
3	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	
4	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	
5	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20	40	60	80	100	
6	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20	40	60	80	100	
7	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20	40	60	80	100	
8	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20	40	60	80	100	
9	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	
10	Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20	40	60	80	100	
			20						Max 20 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

ESEMPIO

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività <i>Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta</i>	<i>Proposta del PEG</i>	2	20	20% di 2= 0,4
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico <i>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</i>	...	2	20	20% di 2= 0,4
3	Gestione delle risorse umane <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i>	..	2	60	60% di 2 = 1,2
4	Gestione economica ed organizzativa <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</i>	...	2	80	80% di 2= 1,6
5	Autonomia <i>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i>	...	2	100	100% di 2 = 2
6	Decisionalità <i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</i>	2	100	100% di 2 = 2
7	Tensione al risultato <i>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</i>	2	80	80% di 2= 1,6
8	Flessibilità <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i>	2	80	80% di 2= 1,6
9	Attenzione alla qualità	2	80	80% di 2= 1,6

	<i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>				
10	Collaborazione <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	..	2	80	80% di 2= 1,6
			20		14

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 14 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20

(PARTE IV) - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI.

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli, facilitando la costituzione delle "fasce valutative" previste, mediante:

- a. l'annullamento o il contenimento al minimo possibile di valutazioni ex aequo;
- b. rispetto delle percentuali teoriche di dipendenti ascrivibili alle varie tipologie di fasce;

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità ed ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti*.
- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità e dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 5 punti*.
- La valutazione differenziata in misura adeguata dei titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità e dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti*.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'

I dirigenti valutano la performance dei titolari di posizione organizzativa (di seguito PO) e delle alte professionalità (di seguito AP) sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- per il **65%** per i risultati raggiunti sia come performance individuale che organizzativa della struttura, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction (PARTE I)
- per il **25%** per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- per il **10%** a fronte della valutazione finale conseguita dal dirigente di riferimento (PARTE III).

(PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di struttura, si intende l'attribuzione agli incaricati di PO e di AP di specifici obiettivi individuali e relativi alla performance organizzativa, da parte del dirigente, per un peso complessivo pari a 55 punti, per l'andamento e degli esiti della indagine di customer satisfaction, per un peso pari a 10 punti.

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

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
		55			Tetto massimo 55

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

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino al 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

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 dirigente, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

VALUTAZIONE DEGLI UTENTI: (fino a 10 punti)

Nella valutazione si tiene conto dello svolgimento di indagini di customer satisfaction o di altri strumenti finalizzati allo stesso scopo, dei suoi esiti concreti e delle iniziative che sono state assunte/proposte.

(PARTE II) – VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	Gestione delle risorse umane, economiche e strumentali Capacità di utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati			20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
4	Decisionalità e flessibilità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza, e di sapere adattarsi alle situazioni			20 40 60 80 100	
5	Tensione al risultato ed alla qualità ed attenzione agli utenti Capacità di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la qualità, con specifico riferimento alle esigenze degli utenti			20 40 60 80 100	

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 25 PUNTI

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 fino al 25%.

(PARTE III) – VALUTAZIONE CORRELATA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO

Questa componente di valutazione deriva da quella del dirigente di riferimento (ivi compresi il direttore generale ed il segretario generale). Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa con riferimento ai fattori relativi alla performance organizzativa ed al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

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 Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

Posizione	Peso
A1	11,7
A2	12,1
A3	12,6
A4	12,8
A5	13,1
B1	12,9
B2	13,4
B3	14,4
B4	14,9
B5	15,4
B6	15,8
B7	16
C1	15,8
C2	16,6
C3	17,4
C4	17,8
C5	18,5
D1	18,1
D2	20
D3	23,6
D4	25
D5	26
D6	27

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.

Il Servizio Risorse Umane, entro la fine di febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione provvede a costituire il fondo di settore. Il fondo è ripartito dal Servizio Risorse umane in base al numero e alle categorie delle persone al 01 gennaio dell'anno di valutazione.

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 30% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- c) per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento o, in mancanza, al dirigente di riferimento (PARTE III).

(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 Dirigente di Settore, 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
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			Max 60 punti

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

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;

- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

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 dirigente, su proposta della posizione organizzativa/alta professionalità, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

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

In alternativa:

Gli obiettivi assegnati alla Posizione Organizzativa/Alta professionalità verranno declinati in più azioni operative assegnate ai dipendenti. La Posizione Organizzativa/Alta professionalità assegna, subito dopo l'approvazione del Piano degli Obiettivi agli incaricati di cui sopra le azioni riferite ai propri obiettivi settoriali, diverse in numero e tipologia, eventualmente completandole con i pesi ponderali.

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

1. fino al 30% quando le azioni operative non sono state avviate;
2. fino al 50% quando le azioni operative non sono state raggiunte;
3. fino al 80% quando le azioni operative sono state raggiunte;
4. fino al 100% quando le azioni operative sono state raggiunte e superate.

La media dei gradi di raggiungimento di tutte le azioni di ogni dipendente verrà valutata fino al 60%.

(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 dirigente (responsabile di servizio) attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) 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;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, 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 40 60 80 100	
			30		MAX 30 PUNTI

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 30 PUNTI

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 individua, su proposta della posizione organizzativa/alta professionalità gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al Dirigente di Settore, su proposta della posizione organizzativa/alta professionalità, 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 FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DI RIFERIMENTO O IN MANCANZA DEL DIRIGENTE

Questa componente di valutazione deriva da quella della posizione organizzativa/alta professionalità o in mancanza del dirigente. Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di performance organizzativa.

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA ALLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Nella attribuzione del compenso si terrà conto 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 Settori) e moltiplicando il valore così ottenuto per il coefficiente calcolato sulla base dello stipendio di ingresso.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 40 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 9 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 9 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 4 punti

SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' DI CONTROLLO: fino a 9 punti

RISPETTO DEI VINCOLI DETTATI DAL LEGISLATORE: fino a 9 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 20 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%	
			20			Fino al massimo di 20 punti

3) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 40 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 7 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 7 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 6 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 settore. 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 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto	Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 6 punti

o dai regolamenti o dal Sindaco		
Totale		Max 40 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	
LE COMPETENZE PROFESSIONALI	
TOTALE	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 40 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 10 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE, ivi compresa la autovalutazione con la metodologia CAF: fino a 10 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 10 punti

RISPETTO DEI VINCOLI DETTATI DAL LEGISLATORE E CHE DEVONO ESSERE ACCERTATI DAL NUCLEO: fino a 10 punti

2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 30 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%	
			30			Fino al massimo di 30 punti

3) LE CAPACITA' MANAGERIALI (fino a 20 punti)

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 40 60 80 100	
3	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	
4	Gestione economica ed			20 40 60 80 100	

	organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità					
5	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20	40	60 80 100
6	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20	40	60 80 100
7	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20	40	60 80 100
8	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20	40	60 80 100
9	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
10	Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20	40	60 80 100
			20			MAX 20 PUNTI

4) LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (fino a 10 punti)

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	
CAPACITA' MANAGERIALI	
VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	
TOTALE	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ED ALTA PROFESSIONALITA'

- per il **65%** per i risultati raggiunti sia come performance individuale che organizzativa della struttura, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction (PARTE I)
- per il **25%** per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- per il **10%** a fronte della valutazione finale conseguita dal dirigente di riferimento (PARTE III).

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI – RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		55			MAX 55 PUNTI

VALUTAZIONE DEGLI UTENTI: (fino a 10 punti)

TOTALE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE E DELLA STRUTTURA: (fino a 65 punti)

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	Gestione delle risorse umane, economiche e strumentali Capacità di utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati			20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
4	Decisionalità e flessibilità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza, e di sapere adattarsi alle situazioni			20 40 60 80 100	
5	Tensione al risultato ed			20 40 60 80 100	

	alla qualità ed attenzione agli utenti Capacità di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la qualità, con specifico riferimento alle esigenze degli utenti				
			25		MAX 25 PUN TI

3) VALUTAZIONE CORRELATA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO, fino ad un massimo di 10 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE DEI RISULTATI – RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
VALUTAZIONE CORRELATA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO	
TOTALE	

SCHEDA DI 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	
			30		MAX 30 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			20 40 60 80 100	

	correttamente le conoscenze tecniche necessarie				
			10		MAX 10 PUNTI

4) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DI RIFERIMENTO O IN MANCANZA AL DIRIGENTE
fino a 10 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DI RIFERIMENTO O IN MANCANZA AL DIRIGENTE	
TOTALE	