

COMUNE DI COLLEVECCHIO

Provincia di Rieti

APPENDICE N. 3 AL REGOLAMENTO PER L' ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI:

"SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE)"

Approvato con deliberazione della G.C. n. 57 del 18.09.2013

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.

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

- a) Il Sindaco;
- b) la Giunta (per l'adozione del PEG e del PDO);
- 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/Organismo Indipendente di Valutazione**, composto dal Segretario e da un esperto esterno designato dal Sindaco, valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;

3) i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati al Settore.

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 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.

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 titolari 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.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei titolari di posizione organizzativa 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 DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

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 deve 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.

Per quanto riguarda la determinazione della retribuzione di risultato del Segretario si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni contrattuali, regolamentari e metodologiche adottate nell'Ente.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Sindaco assegna gli obiettivi. Il Segretario comunale subito dopo l'approvazione da parte della Giunta comunica ai titolari di posizione organizzativa ed alle alte professionalità gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre 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 responsabili di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- a) nella misura del 45% 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;
- 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 5% 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 responsabile al loro raggiungimento, con specifico riferimento agli obiettivi assegnati a tutti i responsabili o a gruppi di responsabili. 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 (15%);
- c. degli esiti della valutazione degli utenti (5%). 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 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 in particolare in materia di trasparenza (15%).

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

Gli obiettivi sono comunicati dal sindaco in sede di PEG o di PDO. Essi vengono, con il concorso delle proposte del responsabile, 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 responsabile 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 responsabile, 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 del Nucleo	Grado di valutazione	Punteggio complessivo

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 e 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 titolare di posizione organizzativa, 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:

- a. quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- b. 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;
- c. periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- d. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;
- e. interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi;
- f. effettivo contenimento delle spese.

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 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 organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 40 60 80 100	

Metodologia di Valutazione

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	
	TOTALE		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 <i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>		2	80	80% di 2 = 1,6
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
TOTALE			20		14

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 14 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20

(PARTE V) - 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.

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 dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti*.
- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 3 punti*.
- La valutazione in modo adeguatamente differenziato - cioè coerente con le fasce di merito istituite nell'Ente - dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 5 punti*.

VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione della performance.

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui:

- la valutazione del raggiungimento dei risultati di performance di Ente e dei risultati individuali rispetto agli obiettivi operativi assegnanti, (Parte I + Parte II) sia inferiore a punti 37,5;
- punteggio relativo alla valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi - capacità, e alla capacità di valutazione dei collaboratori (Parte III + Parte IV) sia inferiore a punti 12,5.

Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi strategici e di sviluppo individuati nel PEG, il Nucleo di valutazione se rileva fatti o comportamenti del Responsabile, che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa, segnala senza indugio la circostanza al Responsabile in questione e fornisce allo stesso le indicazioni necessarie per evitare il protrarsi della situazione segnalata.

Le osservazioni del Nucleo di valutazione e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal Nucleo e dal Responsabile.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si procede nel seguente modo:

fino a 60 punti: non erogazione della indennità di risultato

da 61 a 70 punti: erogazione del 10% della indennità di posizione in godimento

da 71 a 80: erogazione del 15% della indennità di posizione in godimento
 da 81 a 90 punti: erogazione del 20% della indennità di posizione in godimento
 da 91 a 100 punti: erogazione del 25% della indennità di posizione in godimento

In alternativa :

Una volta calcolato il valore del punteggio di risultato questo viene rapportato al massimo della retribuzione di posizione attribuita (25%), ciò ne determina l'importo da liquidare.

- IMPORTO INDENNITA' DI POSIZIONE = Euro _____
- IMPORTO MASSIMO DELL'INDENNITA' DI RISULTATO (25%) = Euro _____

CALCOLO DEL CORRISPETTIVO ECONOMICO AL VALORE DI RISULTATO =

$$100 : P = 25\% : X$$

$$X = \frac{P \times 25}{100} = \text{_____} \%$$

- IMPORTO DELL'INDENNITA' DI RISULTATO (ANNUA) = Euro _____

CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

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) o, in alternativa, (PARTE I/bis)
- b) per il 30% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- c) per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE III).

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

Per raggiungimento di specifici obiettivi individuali, si intende l'attribuzione al dipendente di non oltre due/tre obiettivi e/o azioni operative individuali, da parte del dirigente (responsabile di servizio), il cui peso complessivo risulti pari a 100, con la previsione degli indicatori per la misurazione.

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte "capacità", 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 LL.PP.	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

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 titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

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

In alternativa:

(PARTE I/bis) - VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI, SIA COME PERFORMANCE INDIVIDUALE CHE ORGANIZZATIVA

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 conseguito all'unità organizzativa di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato.

La valutazione del raggiungimento dei risultati raggiunti si esprime attraverso l'indicazione, da parte del Responsabile della percentuale di raggiungimento del risultato

organizzativo, nell'ambito dei risultati posti e conseguiti dalla struttura di appartenenza.

La mancata realizzazione (totale o parziale) degli obiettivi della struttura non incide sulla valutazione del raggiungimento dei risultati individuali nel caso in cui il dipendente abbia comunque raggiunto un valore sufficiente nella propria scheda di valutazione.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance individuale si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa individuata nel PEG a cui associare la valutazione		Indicatori di valore atteso (se associati nel PEG)	Percentuale di raggiungimento del risultato individuale e/o organizzativo sul valore atteso	Punteggio assegnato
1				
2				
3				
4				
Valore di conseguimento				

Gli obiettivi assegnati alla Posizione Organizzativa verranno declinati in più azioni operative assegnate ai dipendenti. La Posizione Organizzativa 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 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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 concrete attività e funzioni, determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione

lavorativa collettive 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		30	20 40 60 80 100	Max 30 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 30 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 30% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

(PARTE III) -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, con riferimento ai fattori di performance organizzativa e di performance individuale.

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA ALLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

1. IL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO E DELLE RISORSE UMANE E PER LA PRODUTTIVITA'

Ai sensi dei CCNL vigenti e sulla base delle voci in essi indicate, l'Amministrazione costituisce un fondo annuale, destinato al finanziamento degli istituti di sviluppo delle risorse umane ed, in particolare, del sistema di valutazione della performance di cui al presente Sistema.

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono attribuite ai singoli Settori 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

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.

2. LA RIPARTIZIONE DEL FONDO

Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, entro la fine di febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione, provvede a costituire il fondo, di cui al punto 1 precedente.

Il fondo è ripartito, dal Servizio Sviluppo Risorse Umane, ai singoli Settori in base al numero e alle categorie delle persone al 1° gennaio dell'anno di valutazione.

3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E FORMAZIONE DELLA GRADUATORIA

Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, entro la fine febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione, comunica ai singoli Settori, l'elenco dei dipendenti che possono essere valutati.

Ricevuto l'elenco di cui al comma precedente, il responsabile attribuisce ad ogni dipendente un punteggio, che corrisponde alla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle capacità individuali e nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

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 settori.

Per cui, il compenso spettante ad ogni dipendente sarà calcolato dividendo il budget del Settore 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, cioè:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13

Fatto salvo quanto previsto dal successivo comma, il singolo importo è in ogni caso proporzionale alla presenza in servizio del dipendente nel corso dell'anno oggetto di valutazione.

Per partecipare alla liquidazione della produttività il personale deve avere in ogni caso garantito una soglia minima di presenza in servizio superiore a 360 ore lavorate.

I risparmi, che derivano dalla riduzione del singolo importo a causa della minore presenza in servizio del dipendente rispetto al limite delle 1.596 ore/anno, sono ridistribuiti all'interno dello stesso Settore di appartenenza ai singoli dipendenti in modo proporzionale alla valutazione attribuita.

VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione della performance.

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui:

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali, ancorchè definiti quale raggiungimento del risultato organizzativo nell'ambito dei risultati posti e conseguiti dalla struttura di appartenenza, (Parte I) sia inferiore a punti 36;
- il punteggio relativo alla valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi - capacità, alla valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa/alta professionalità di riferimento (Parte II + Parte III) sia inferiore a punti 20.

Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PEG, il responsabile della posizione organizzativa/alta professionalità di riferimento a cui è assegnato il dipendente, che rileva fatti o comportamenti del dipendente, che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa, segnala senza indugio la circostanza al dipendente e fornisce allo stesso le indicazioni necessarie per evitare il protrarsi della situazione segnalata, con le modalità di seguito indicate.

Costituisce obbligo del responsabile della posizione organizzativa/alta professionalità di riferimento, effettuare la segnalazione, di cui al precedente paragrafo; l'omessa segnalazione è considerata in sede di valutazione, rispettivamente, delle competenze manageriali e delle capacità.

Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dipendente, che non è stato oggetto di richiamo da parte del Responsabile diretto, ai sensi dei precedenti paragrafi.

Le osservazioni del Responsabile e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal Responsabile stesso e dal dipendente.

DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150 del 2009, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Comune, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line sul sito istituzionale dell'esito generale della valutazione di cui al presente Regolamento, contenente i seguenti dati necessari dei soggetti valutati:

- a) Fascia corrispondente alla posizione in graduatoria e relativo numero di dipendenti;
- b) Importo del premio individualmente erogato per fascia.

Alla pubblicazione sul sito internet istituzionale provvede il Servizio Sviluppo Risorse Umane entro il 30 settembre dell'anno successivo al periodo della valutazione.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Per le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Segretario Comunale il quale, sentito il Nucleo di Valutazione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti e prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Segretario Comunale e al Nucleo di Valutazione;
- b. l'incontro tra le parti, ossia tra il Segretario Comunale, il Nucleo di Valutazione e il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Segretario Comunale su proposta del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance.

ENTRATA IN VIGORE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi. (Appendice n. 3)

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 1 gennaio 2013.

ESEMPIO SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO**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

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	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei	Fino a

coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	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	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 o dai regolamenti o dal Sindaco	Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 6 punti
Totale		Max 40 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	
LE COMPETENZE PROFESSIONALI	
TOTALE	

ESEMPIO SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Nucleo di valutazione (ovvero l'OIV) valuta la performance dei responsabili di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- nella misura del 45% 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);
- nella misura del 30% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- nella misura del 5% 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

1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 45 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 15 punti
 VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti
 RISPETTO DEI VINCOLI DETTATI DAL LEGISLATORE E CHE DEVONO ESSERE ACCERTATI DAL NUCLEO: fino a 15 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

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

N	FATTORI	DI	INDICATORE	PESO	GRADO	DELLA	PUNTI
---	---------	----	------------	------	-------	-------	-------

	VALUTAZIONE		PONDERALE	VALUTAZIONE IN %	
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 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			20 40 60 80	

	Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			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 5 punti)

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	
CAPACITA' MANAGERIALI	
VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	
TOTALE	

ESEMPIO 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

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI 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 FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA
PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE E PER LA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA**

fino a 10 punti

TABELLA RIASSUNTIVA

VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
TOTALE	