COMUNE DI TAURISANO
Provincia di Lecce

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n.4 del 20/01/2012

Modificato con Deliberazione della Giunta Comunale n.148 del 04/10/2012

Modificato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 163 del 24/11/2016

1. PREMESSA

1.1. Quadro normativo.

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 introducono, in sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva, la nuova nozione di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, di seguito "Decreto", dispone che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della perfomance, per il seguito anche "Sistema".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso all'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della perfomance organizzativa che, l'articolo 45 del D.Lgs. 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la perfomance individuale, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei dirigenti/titolari di P.O. da quelli cui collegare la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Con deliberazione n. 36 del 23.3.2011, la Giunta del Comune di Taurisano ha approvato il Regolamento sul ciclo di gestione della perfomance e sulla istituzione e funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), riservandosi con successivo atto l'adozione del Sistema.

Il presente Sistema ha pertanto ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della perfomance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della perfomance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al Segretario comunale;
- ai titolari di posizione organizzativa, di seguito "P.O.";
- al rimanente personale.

1.2. Finalità.

L'introduzione nella Pubblica amministrazione del concetto di performance, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza).
Il presente Sistema, orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, si pone

come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato dei soggetti da valutare ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.
Articolando, infatti, un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra Linee programmatiche, Relazione previsionale e programmatica, Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi/Piano delle Performance, che è parte integrante del P.E.G., si realizza un sistema di misurazione e valutazione della Performance in coerenza con i principi del Titolo II del Decreto.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance del Comune di Taurisano è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Valorizzare le capacità gestionali dei titolari di p.o., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- Valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il Sistema di misurazione prevede, inoltre, il recepimento, anche graduale, delle seguenti novità:

- Introdurre forme di valutazione non gerarchica;
- Prevedere il coinvolgimento dei cittadini/utenti;
- Coinvolgere gli Amministratori nel processo di valutazione;
- Rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il Sistema quindi si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato, e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'Ente.

1.3. Sistema premiale.
I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente troveranno applicazione, compatibilmente con le decorrenze di legge e contrattuali, nell'ambito del nuovo sistema premiale delineato dal Decreto, con riguardo ai seguenti istituti economici di natura incentivante:

1. premi legati al merito e all'incremento della professionalità (art. 31 comma 3);
2. progressione economica orizzontale (art. 23);
3. attribuzione di incarichi e responsabilità (art. 25);
4. retribuzione di risultato (art. 19 comma 3);
5. accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale (art. 26);
6. progressione di carriera (art. 24);
7. bonus annuale delle eccellenze (art. 21);
8. premio annuale per l'innovazione (art. 22);
9. premio di efficienza (art. 27).

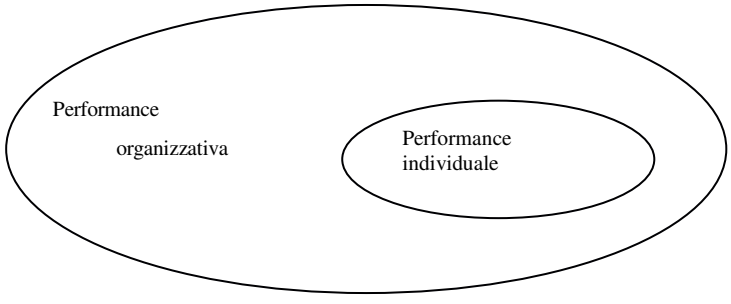
Le forme incentivanti di cui ai punti 7 – 8 – 9 saranno attivabili solo dopo l'intervenuta disciplina da parte del CCNL.

2. OGGETTO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:
1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
4. le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione consente, per ciascun periodo preso in esame:
- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente Sistema definisce, quindi, innanzitutto, i tempi ed i criteri per la misurazione e la valutazione della performance individuale e della performance organizzativa dell'Ente, considerando la prima come parte della seconda.
La performance individuale, infatti, misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Amministrazione, mentre la performance organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.



La misurazione della performance organizzativa sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. La misurazione della performance individuale avverrà, invece, attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i risultati, le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi, ma anche il contributo alla performance organizzativa.

3. FASI, TEMPI, MODALITA' E SOGGETTI

3.1. Il ciclo di gestione.

Ilciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

FASE 1: entro il mese di novembre il Sindaco e gli Assessori competenti di concerto con i relativi responsabili di settore (P.O.) definiscono gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche, compatibilmente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili. Essi sono negoziati con il Segretario Comunale e dallo stesso coordinati e raccolti in un unico documento. La proposta deve contenere anche gli obiettivi strategici realizzabili nell'anno o su un arco temporale triennale, segnalando, in quest'ultimo caso, i correlati obiettivi operativi che individuano le fasi dell'obiettivo strategico da concludere nell'anno di riferimento. In questa sede sono inoltre segnalati eventuali obiettivi trasversali a più settori.
FASE 2: entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione la Giunta Comunale definisce e assegna ai responsabili di settore (P.O.) gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi ed i rispettivi indicatori mediante adozione del piano degli obiettivi che rappresenta il *piano della performance.* La pesatura degli obiettivi sarà effettuata dalla Giunta comunale sentito il relativo Responsabile di P.O. e terrà conto delle priorità politiche e/o della complessità dell'obiettivo assegnato.
FASE 3: entro i successivi 30 giorni il responsabile di settore (P.O.) comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivi su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni;
FASE 4: tra i mesi di marzo e settembre si svolge il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
FASE 5: entro gennaio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale: i responsabili di settore effettuano la valutazione della performance dei dipendenti e consegnano le schede individuali effettuando un colloquio di restituzione; l'OIV verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei responsabili di settore (P.O.) e predispone la relazione della performance che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati. L'OIV, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei responsabili in seguito a colloqui individuali, sulla base della scheda di valutazione, e formula al Sindaco proposta di valutazione del segretario comunale e dei responsabili di settore.

Diagramma di Gantt – ciclo gestione e valutazione performance, in caso di approvazione del bilancio dell'anno successivo entro il 31 dicembre. La tempistica di seguito riportata potrà subire un differimento in funzione dell'effettiva data di approvazione del bilancio preventivo.

	Anno precedente
	Anno di riferimento
	Anno successivo

TEMPISTICA	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Il Sindaco e gli Assessori, di concerto con i titolari di P.O., propongono gli obiettivi da inserire nella programmazione												
Approvazione bilancio anno successivo												
Il Sindaco assegna obiettivi specifici al segretario comunale												
Approvazione PDO												
Il Responsabile di Settore comunica ai dipendenti gli obiettivi e la scheda di valutazione												
L'OIV monitora lo stato di avanzamento												
Il Responsabile di settore può tenere riunioni sullo stato di avanzamento con il servizio												
Rendicontazione dei risultati												
I Responsabili di settore effettuano la valutazione della performance individuale dei dipendenti												
L'OIV effettua la valutazione della performance dei responsabili di settore												
L'O.I.V. effettua la valutazione del segretario comunale												
L'OIV predispone la relazione sulla performance a consuntivo												

3.2. Principali modalità di valutazione.

La valutazione delle performance può avvenire con le seguenti modalità:

Valutazione gerarchica

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore, di valutare i comportamenti perseguiti nel periodo considerato. E' indirizzata all'individuazione delle criticità sulle quali il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di sviluppo e miglioramento.

Valutazione non gerarchica
La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti. Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni. Tale modalità potrà essere realizzata mediante la somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo o attraverso altre forme ritenute più idonee, da definire nei tempi e nei modi, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.).

Informazione dagli Amministratori
Il coinvolgimento del Sindaco/Assessori al ramo, nella valutazione del responsabile di settore (P.O.) si può concretizzare mediante la compilazione di uno specifico questionario predisposto dall'O.I.V. e riferito alle prestazioni del soggetto da valutare per gli aspetti comportamentali di sua pertinenza. Il Sindaco potrà essere coinvolto nella valutazione delle performance di ciascun responsabile di settore (P.O.), mentre gli Assessori soltanto per quelli a capo di settori rientranti nell'ambito della propria delega.

Valutazione del cittadino/utente/associazioni
Nell'ambito della valutazione della performance organizzativa, il cittadino/utente/associazione ecc… è chiamato ad esprimere un proprio giudizio in merito alla completezza dei servizi erogati dall'Ente ed al grado di soddisfazione.

3.3. I soggetti

La metodologia seguita si basa sull'approccio della valutazione a 360° e coinvolge, con funzioni e ruoli diversi, i seguenti soggetti:

1. il Consiglio comunale, per le funzioni di indirizzo;
2. la Giunta Comunale:
   - promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza;
   - approva il sistema di misurazione e valutazione della performance;
   - definisce gli obiettivi strategici;
   - approva il piano della Performance/piano esecutivo di gestione/P.D.O.;
   - approva la relazione sulla performance;
   - fornisce informazioni utili (il Sindaco ed i singoli Assessori) per la valutazione dei responsabili di settore;
3. il Sindaco: assegna al Segretario comunale specifici obiettivi, nell'ambito delle funzioni svolte ai sensi dell'articolo 97 del d.lgs.267/2000, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare; valuta, su proposta dell'O.I.V., il Segretario comunale ed i responsabili di settore;
4. l'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo i compiti che gli sono assegnati dall'articolo 9 del Regolamento comunale sul ciclo di gestione della performance;
5. il Segretario comunale e l'organo di controllo interno supportano l'O.I.V., ai sensi del comma 2 del citato articolo 9, per l'esercizio delle sue funzioni;
6. i responsabili di settore (P.O.):
   - collaborano alla stesura ed alle fasi di verifica del Piano dettagliato degli Obiettivi;
   - attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;
   - assegnano ai dipendenti loro assegnati gli obiettivi con i relativi pesi ed indicatori;
   - valutano la perfomance individuale dei dipendenti loro assegnati.

7. eventuali soggetti esterni (cittadini/utenti/associazioni ecc…) possono essere chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa.

Il ruolo dei diversi soggetti sarà meglio dettagliato nei paragrafi seguenti.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto e dell'articolo 2 del Regolamento comunale sul ciclo di gestione della performance, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) Quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

b) Quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- L'impatto dell'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

c) Quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'Ente:

- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Nel rispetto delle citate disposizioni normative e regolamentari, la performance organizzativa viene valutata attraverso la misurazione:

1. del grado di attuazione della strategia;
2. del portafoglio delle attività e dei servizi;
3. dello stato di salute dell'Ente.

1. Grado di attuazione della strategia

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida emanate dall'Amministrazione in tempo utile per la predisposizione ed approvazione, entro i termini di legge, del Bilancio di previsione. Il periodo ottobre-novembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi.

Entro la fine del mese di novembre, il Sindaco e gli Assessori competenti, di concerto con i relativi responsabili di P.O., definiscono gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche, compatibilmente con le

risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili. La proposta deve contenere anche gli obiettivi strategici realizzabili nell'anno o su un arco temporale triennale, segnalando, in quest'ultimo caso, i correlati obiettivi operativi che individuano le fasi dell'obiettivo strategico da concludere nell'anno di riferimento. In questa sede sono inoltre segnalati eventuali obiettivi trasversali a più settori.
Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione, il PDO/piano delle performance definisce, nel quadro dei principi di parità e di pari opportunità, le priorità politiche delineate traducendole in obiettivi per i titolari di P.O. che, a loro volta, assegnano ai dipendenti appartenenti al proprio settore obiettivi individuali e/o di gruppo. Il "grado di attuazione della strategia" (PO1) verrà a coincidere, in chiusura di esercizio, con la media ponderata dei punteggi realizzati in relazioni agli obiettivi strategici e/o trasversali da parte di ciascun titolare di P.O. (peso 3) e di ciascun dipendente (peso 1). Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

2. Portafoglio delle attività e dei servizi

Il portafoglio delle attività e dei servizi (PO2) è misurato e valutato tramite questionari da somministrare al cittadino/utente/associazioni ecc… in base a due parametri:

- la completezza dei servizi erogati
- il grado di soddisfazione

Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

3. Stato di salute dell'Ente

Lo stato di salute dell'Ente (PO3) è misurato e valutato nel modo seguente:

- parametri enti deficitari rispettati + patto di stabilità rispettato/n. totale parametri enti deficitari + patto di stabilità

Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

A conclusione delle rilevazioni, entro il mese di marzo dell'anno successivo, l'O.I.V., in sede di relazione finale, valuta la performance organizzativa (POT) come media percentuale degli indicatori descritti, secondo la seguente formula:

- POT = (PO1 + PO2 + PO3)/3

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 IL SEGRETARIO COMUNALE

Il sistema di valutazione del segretario comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte, come esplicitate dall'articolo 97 del TUEL, e dalle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.
In base all'articolo 97 del d.lgs. 267/2000 le funzioni proprie del segretario comunale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

1. la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;
2. la funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione;
3. la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;
4. il rogito di tutti i contratti dei quali l'Ente è parte;
5. la funzione di sovrintendenza dei responsabile dei settori, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, e la funzione di coordinamento, volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza;
6. l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dal Sindaco, dallo statuto o dai regolamenti.

In aggiunta, il Sindaco, contestualmente all'approvazione del Bilancio di previsione, assegna al Segretario, nell'ambito delle funzioni sopra descritte, specifici obiettivi, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare.

Alla fine di ogni anno, tenuto conto della scheda compilata dal Sindaco in merito alla valutazione delle funzioni di cui ai punti da 1) a 6), l'O.I.V., accertato il grado di raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati, procede alla valutazione del segretario espressa in centesimi, attribuendo un massimo di 80 punti alla valutazione delle funzioni ed un massimo di 20 al grado di raggiungimento degli specifici obiettivi.

La valutazione complessiva del segretario si può attestare sui seguenti livelli:

- da 1 a 40 risultati scarsi – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 2%
- da 40,01 a 60 risultati modesti – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 4%
- da 60,01 a 80 risultati buoni – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 6%
- da 80,01 a 90 risultati elevati – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari all'8%
- da 90,01 a 100 risultati ottimi – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 10% (1)

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V., ai sensi del comma 1 dell'articolo 9 del Regolamento approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 36 del 23.3.2011, propone al Sindaco la valutazione annuale del segretario comunale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

5.2 I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La performance dei titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati, cui viene riservato un massimo di 70 punti;
- Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, cui viene riservato un massimo di 30 punti.

5.2.1. Valutazione dei risultati

Ad ogni responsabile di settore (P.O.) vengono assegnati un certo numero di obiettivi individuali, che costituiscono anche l'obiettivo di performance relativo all'ambito organizzativo di

diretta responsabilità, di cui uno strategico e/o trasversale del PDO, con i relativi indicatori di risultato e temporali.
Con riferimento alla valutazione dei risultati, gli obiettivi devono essere:

- Predeterminati ed espressamente indicati nel PDO;
- Specifici e misurabili in modo chiaro e concreto;
- Significativi e realistici;
- Correlati alle risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate alla P.O.;
- Riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno;
- Negoziati con il titolare di P.O. ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione dei comportamenti.
Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 70), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili alla P.O., equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative all'Amministrazione comunale.

In tal caso, è possibile assegnare al titolare di P.O. uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica in qualunque momento nel corso dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dall'O.I.V., sulla base delle rendicontazioni prodotte, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- 0,01 – 4,00 risultati scarsi
- 4,01 – 6,00 risultati modesti
- 6,01 – 8,00 risultati buoni
- 8,01 – 9,50 risultati elevati
- 9,51- 10,00 risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati, vengono moltiplicati per il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza che il singolo obiettivo riveste rispetto agli altri, in modo che i risultati relativi agli obiettivi più importanti abbiano una maggiore incidenza rispetto a quelli relativi ad obiettivi meno significativi. La somma dei pesi deve essere pari a 7 (per esempio 7 obiettivi con peso 1, oppure 10 obiettivi con peso 0,50 e 2 obiettivi con peso 1, o, ancora, un obiettivo con peso 3 e quattro obiettivi con peso 1, ecc…)
Il punteggio massimo attribuibile è pari a 70 punti, di cui almeno 10 devono riguardare un obiettivo, con peso di almeno 1, strategico e/o trasversale del PDO, per misurare il contributo alla performance organizzativa dell'Ente.(1)

5.2.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali

Alla valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali viene riservato un massimo di 30 punti, suddivisi come segue:

- **Competenze**

Valutazione gerarchica mediante scheda compilata dal segretario comunale – massimo 10 punti – sulla base dei seguenti criteri, opportunamente dettagliati nella allegata scheda (all.1):

1) Capacità di problem solving operativo
2) Capacità di gestire le risorse umane
3) Consapevolezza organizzativa
4) Capacità di programmazione e controllo
5) Capacità di orientarsi ala qualità del risultato

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (10).

- **Capacità valutativa**

Misurazione della capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei punteggi assegnati – massimo 10 punti -.

La capacità di differenziare è misurata ricorrendo alla formula dello "scarto quadratico medio", che consiste nel fare la somma dei quadrati degli scarti rispetto alla valutazione media, diviso il numero dei collaboratori valutati dal titolare di P.O. e facendo, poi, la radice quadrata del quoziente ottenuto (all. 2). Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

Qualora il titolare di P.O. si avvalga di un numero di collaboratori da valutare inferiore a tre, non si procede alla misurazione ed il punteggio relativo al parametro "capacità valutativa" viene distribuito in parti uguali tra gli altri due parametri.

- **Capacità organizzative e manageriali**

Informazioni dagli Amministratori mediante compilazione di scheda (all.3) avente ad oggetto i comportamenti tenuti per come vengono percepiti dal Sindaco/Assessore di riferimento – massimo 10 punti – sulla base dei seguenti criteri:

1) Raggiungimento degli obiettivi
2) Propositività e capacità di innovazione

3) Capacità di comunicare e di orientamento verso l'utente
4) Capacità di interagire efficacemente con le diverse funzioni all'interno dell'Ente
5) Capacità di gestione delle risorse umane, di coinvolgimento dei collaboratori e di delega
6) Capacità di affrontare situazioni impreviste

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (10).

5.2.3. Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato.

Il sistema di valutazione della performance dei responsabili dei settori - titolari di P.O. – si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni rese da soggetti diversi.

Alla fine di ogni anno, sulla base delle rendicontazioni delle attività svolte, e, per i comportamenti, tenuto conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo, l'O.I.V. procede alla valutazione finale (massimo 100 punti), che scaturisce dalla somma della valutazione dei risultati (massimo 70 punti) e dei comportamenti organizzativi e manageriali (massimo 30 punti), e redige apposita scheda (all.4).

Considerato che dalla valutazione finale dipende la retribuzione di risultato, che deve essere ricompresa tra il 10% e il 25% da calcolare sulla retribuzione di posizione assegnata, si prevedono i seguenti livelli di valutazione cui corrispondono le indennità di risultato di seguito indicate:

- fino a 60 punti: indennità al 10%
- da 60,01 a 70 punti: indennità al 13%
- da 70,01 a 80 punti: indennità al 16%
- da 80,01 a 90 punti: indennità al 20%
- da 90,01 a 100 punti: indennità al 25%(1)

Il presente Sistema sarà aggiornato per introdurre i nuovi criteri di differenziazione retributiva in fasce, stabiliti dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del Decreto, non appena, a seguito del rinnovo della contrattazione collettiva, si renderanno applicabili.

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V., ai sensi del comma 1 dell'articolo 9 del Regolamento approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 36 del 23.3.2011, propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

(all.1)

Scheda di Valutazione delle competenze

Compilatore: Segretario Comunale - Responsabile di P.O. ……...

	Parametri di valutazione					
1	***Capacità di problem solving operativo*** • Risolve le situazioni straordinarie in totale autonomia • Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi • Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti • Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	***Capacità di gestire le risorse umane*** • Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare • Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati • Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti • Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	***Consapevolezza organizzativa*** • Conosce l'organigramma dell' Ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative • Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate situazioni • Orienta il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo • Conosce i personaggi chiave capaci di intervenire nel processo decisionale	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	***Capacità di programmazione e controllo*** • Definisce in anticipo gli indicatori di performance • Rispetta le tempistiche di programmazione e controllo • Programma le attività da svolgere tenendo conto delle risorse disponibili, degli obiettivi da raggiungere e della variabile tempo • Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire azioni correttive	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	***Capacità di orientarsi alla qualità del risultato*** • Individua e tiene monitorato il livello di servizio fornito a cittadino/utente • Definisce gli obiettivi della qualità del Servizio • Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità • Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente • Opera in una logica di continuo miglioramento del Servizio	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 10 punti - Totale da scheda …… /25,00 pari ad un punteggio di …… /10,00

(all.2)

Capacità del titolare di P.O. di valutare i propri collaboratori

---

Valutazione effettuata tramite la formula dello scarto quadratico medio (SQM)

Compilatore: Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

Soggetto valutato: Responsabile di P.O. ……..……...

Dipendente valutato	Valutazione	Scarto della valutazione dalla valutazione media	Scarto al quadrato

Lo scarto quadratico medio (deviazione standard) è pari alla radice quadrata della media aritmetica dei quadrati degli scarti dei valori stessi dalla loro media aritmetica.

Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

(all.3)

Intervista al Sindaco/Assessore – Scheda di valutazione

Valutazione capacità organizzative e manageriali dei titolari di P.O.

Amministratore: ……..…… Responsabile di Settore ……...

Indicatore	Valutazione	Standard comportamentale
Raggiungimento degli obiettivi *(percezione da parte dell'Amministratore)*	Scarsa ☐ Migliorabile ☐	Gli obiettivi sono stati raggiunti parzialmente, con la necessità di ridefinire alcune fasi e relativa tempistica e costi
	Adeguata ☐	Gli obiettivi sono stati raggiunti ma con tempi in parte diversi da quelli previsti, creando problemi per il raggiungimento di altri obiettivi
	Elevata ☐ Ottima ☐	Gli obiettivi sono stati interamente raggiunti nel rispetto dei tempi, delle fasi e dei costi previsti
Propositività e capacità di innovazione (*percezione da parte dell'Amministratore*)	Scarsa ☐ Migliorabile ☐	Il Dirigente non si è dimostrato propositivo nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi, limitandosi a confermare la gestione dell'esistente, anche a fronte di problemi o esigenze nuove, utilizzando quasi sempre lo stesso metodo di lavoro senza mai proporre azioni correttive o di miglioramento
	Adeguata ☐	Il Dirigente si è dimostrato propositivo collaborando attivamente nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi, gestendo anche alcuni processi di cambiamento e innovazione che estende anche ai propri collaboratori
	Elevata ☐ Ottima ☐	Il Dirigente si è dimostrato pro-attivo, svolgendo il ruolo fondamentale di interprete competente e innovativo degli indirizzi politici e della loro traduzione in attività, coinvolgendo nel processo di innovazione tutti i suoi collaboratori
Capacità di comunicazione e di orientamento verso l'utente *(percezione da parte dell'Amministratore)*	Scarsa ☐ Migliorabile ☐	Il Dirigente non è sempre in grado di individuare le esigenze di comunicazione ed evidenzia nel rapporto con i cittadini una difficoltà di rapporto che si concretizza in risposte tardive e/o non chiare
	Adeguata ☐	Il Dirigente dimostra di avere chiarezza sulle esigenze di comunicazione e sul percorso che conduce alla risoluzione dei problemi posti dal cittadino ma non sempre riesce ad essere pienamente efficace
	Elevata ☐ Ottima ☐	Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione, è tempestivo nell'affrontare i problemi rispetto ai quali sa adottare costantemente strategie opportune di comunicazione

Indicatore	Valutazione	Standard comportamentale
Capacità di interagire efficacemente con le diverse funzioni all'interno dell'Ente *(percezione da parte dell'Amministratore)*	Scarsa ☐ Migliorabile ☐	Il Dirigente non è sempre in grado di comprendere la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, evidenziando difficoltà nella gestione dei progetti intersettoriali
	Adeguata ☐	Il Dirigente comprende la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, è consapevole di essere parte di una struttura che per funzionare efficacemente deve muoversi in coerenza, valuta le osservazioni provenienti dagli altri servizi nella gestione di progetti intersettoriali
	Elevata ☐ Ottima ☐	Ha una chiara visione degli obiettivi dell'Ente di cui si sente parte, conosce l'organizzazione, le sue dinamiche ed i meccanismi di comunicazione interna che cura costantemente palesando un'ottima capacità di gestione di progetti intersettoriali
Capacità di gestione delle risorse umane, di coinvolgimento dei collaboratori e di delega *(percezione da parte dell'Amministratore)*	Scarsa ☐ Migliorabile ☐	Il Dirigente crea conflitti nell'Area, non sa dirimere le controversie, non coinvolge il personale rispetto agli obiettivi da perseguire, accentrando totalmente compiti e responsabilità
	Adeguata ☐	Il Dirigente condivide con il personale gli obiettivi da raggiungere, gestendo le dinamiche interne, delegando però soprattutto compiti operativi
	Elevata ☐ Ottima ☐	Il Dirigente coinvolge efficacemente il personale per il raggiungimento degli obiettivi, sa valorizzare e motivare i singoli, delegando a tal fine e in funzione del livello di maturità professionale compiti e responsabilità
Capacità di affrontare situazioni impreviste (*percezione da parte dell'Amministratore*)	Scarsa ☐ Migliorabile ☐	Il Dirigente non è sempre in grado di affrontare situazioni impreviste, rispetto alle quali necessita di indicazioni e direttive chiare ovvero le affronta con comportamenti già sperimentati
	Adeguata ☐	Il Dirigente affronta il verificarsi di situazioni impreviste in modo autonomo e con disponibilità a cambiare il proprio modo d'agire
	Elevata ☐ Ottima ☐	Il Dirigente riesce a diversificare il proprio atteggiamento/comportamento in ragione delle caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori, affrontando con dinamismo e spirito costruttivo le nuove situazioni

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 10 punti - Totale da scheda/e …… /…… pari ad un punteggio di …… /10,00

(all.4)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI P.O.

Nominativo titolare di P.O. ……..…… Periodo valutato……...

	Parametri di valutazione	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati	**Grado di attuazione degli obiettivi assegnati**	**10**	**7**	**70**
Comportamenti organizzativi e manageriali	**Competenze** **Capacità valutative** **Capacità organizzative e manageriali**	**10** **10** **10**	**1** **1** **1**	**30**
			Max punti	**100**
	Dettaglio obiettivi individuali	**Valutazione**	**Peso**	**Punteggio**
Obiettivi individuali collegati al PDO (1)	1……..			
	2……..			
	3……..			
Contributo alla performance organizzativa (1)	1……..			
	Parametri	**Valutazione**	**Peso**	**Punteggio**
Comportamenti organizzativi e manageriali (max 30 punti)	**1 Competenze** **Questionario Segretario**			
	2 Capacità valutative			
	3 Capacità organizzative e manageriali **Questionario Amministratori**			
		Subtotale risultati		
		Subtotale comportamenti organizzativi e manageriali		
		TOTALE		

Firma Responsabile di P.O. per presa visione ……

Firma O.I.V. ……

5.3. DIPENDENTI NON TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La performance dei dipendenti non titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati, cui viene riservato un massimo di 50 punti;
- Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, cui viene riservato un massimo di 50 punti.

Il responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.
Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni, salvo quanto specificato al successivo 5.3.4.

5.3.1. Valutazione dei risultati

Il responsabile di P.O. assegna a ciascun dipendente del proprio settore un numero massimo di cinque obiettivi individuali e/o di gruppo, anche differenziati rispetto a quelli assegnati nel PDO, di cui uno strategico e/o trasversale, con il relativo indicatore di risultato temporale. (1)

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione delle competenze e dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 50), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito. La pesatura degli obiettivi sarà effettuato dal Responsabile di P.O., sentito il dipendente interessato e terrà conto delle priorità politiche ed organizzative e/o della complessità dell'obiettivo assegnato.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili al dipendente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative all'amministrazione comunale.

In tal caso è possibile assegnare al dipendente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica in qualunque momento nel corso dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Responsabile di P.O., secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- 0,01 – 4,00 risultati scarsi
- 4,01 – 6,00 risultati modesti
- 6,01 – 8,00 risultati buoni
- 8,01 – 9,50 risultati elevati
- 9,51- 10,00 risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati, vengono moltiplicati per il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza che il singolo obiettivo riveste rispetto agli altri, in modo che i risultati relativi agli obiettivi più importanti abbiano una maggiore incidenza rispetto a quelli relativi ad obiettivi meno significativi. La somma dei pesi deve essere pari a 5 (per esempio 5 obiettivi con peso 1, oppure 2 obiettivo di cui uno con peso 4 e l'altro con peso 1, ecc..).
Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50 punti, di cui 10 devono riguardare un obiettivo, con peso 1, strategico e/o trasversale del PDO, per misurare il contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

5.3.2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi.

Alla valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi viene riservato un massimo di 50 punti, secondo diversi criteri di ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si comporta con gli altri) e innovativo/cognitivo (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze). Per ogni criterio è stata individuata una specifica definizione e descritti dettagliatamente un set di comportamenti attesi, come da allegata scheda (all.5). La valutazione delle competenze/comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento ai seguenti parametri:

1) Orientamento all'utente/cittadino
2) Impegno e affidabilità
3) Flessibilità
4) Autonomia e responsabilità nel'espletamento dei compiti
5) Disponibilità al lavoro di gruppo
6) Collaborazione interna
7) Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative

La valutazione per ciascuno delle sette competenze/comportamenti sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (50).

5.3.3 Procedimento di valutazione

Il procedimento di valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa si compone di tre fasi principali:

1. la fase iniziale di comunicazione e confronto

2. la fase intermedia di verifica e riallineamento della prestazione
3. la fase finale di valutazione della performance

1. La fase iniziale di comunicazione e confronto con il soggetto da valutare si attua all'inizio dell'anno quando il titolare di posizione organizzativa incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente ed assegnare e illustrare gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Con gli obiettivi vengono illustrati anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno. A conclusione del colloquio i parametri per la valutazione sono riportati su un'apposita scheda che, sottoscritta da parte del titolare di P.O. e del dipendente, viene consegnata a quest'ultimo. Il titolare di P.O. potrà prevedere ulteriori incontri individuali o di gruppo per rendere più chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.
2. La fase intermedia consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, in cui il titolare di P.O. può organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive.
3. La fase finale si svolge a conclusione dell'anno quando il titolare di P.O. valuta i risultati conseguiti ed i comportamenti osservati. La valutazione di fine periodo si conclude di norma con un colloquio nel quale il titolare di P.O. provvede alla consegna della scheda di valutazione (all.6) che contiene gli elementi di valutazione ed il punteggio finale conseguito.

A conclusione del procedimento, di tutte le valutazioni del personale dipendente non titolare di P.O. è formata, a cura dell'O.I.V., una graduatoria unica a livello di Ente. In caso di parità di punteggio, hanno priorità i dipendenti che hanno ottenuto il miglior punteggio nell'anno precedente e, in caso di ulteriore parità, nel secondo anno antecedente.
In caso di ulteriore parità, l'ordine di priorità è stabilito sulla base del miglior punteggio riportato nella valutazione delle competenze/comportamenti.

In considerazione del rinvio, disposto con d.lgs. 1.8.2011 n.141, dell'entrata in vigore dei nuovi criteri di riparto tra i dipendenti delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale, si applicheranno le regole di cui al successivo paragrafo 5.3.4., riservandosi di aggiornare il presente Sistema per introdurre i nuovi criteri di differenziazione retributiva in fasce, stabiliti dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del Decreto, non appena, a seguito del rinnovo della contrattazione collettiva, si renderanno applicabili.

5.3.4. Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Fino all'entrata in vigore dei nuovi criteri di differenziazione retributiva in fasce, l'importo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato sulla base delle seguenti regole:

1) **<u>Ripartizione del fondo incentivante tra i settori.</u>**

Preliminarmente si stabiliscono i seguenti parametri individuali di categoria:

Categoria A - parametro 1
Categoria B – parametro 1,3
Categoria C – parametro 1,7
Categoria D – parametro 2

Attraverso il rapporto tra l'ammontare del fondo incentivante dell'Ente (FIE) e la sommatoria dei

parametri individuali di tutto il personale dell'Ente (SPIE), viene determinato l'indice medio che deve poi essere moltiplicato per la sommatoria dei parametri individuali del Settore (SPIS) al fine di quantificare il fondo incentivante del Settore (FIS). I dipendenti cui si fa riferimento sono quelli in servizio a tempo indeterminato e determinato, con l'esclusione dei titolari di P.O. Per il personale a tempo parziale i parametri saranno proporzionalmente ridotti.

Il Fondo incentivante del Settore (FIS) è quindi determinato mediante la seguente formula:

- FIS = (FIE/SPIE)SPIS

FIS = Fondo incentivante del Settore
FIE = Fondo incentivante dell'Ente
SPIE = Sommatoria parametri individuali del personale dell'Ente
SPIS = Sommatoria parametri individuali del personale del Settore

2) <u>Ripartizione del fondo incentivante del settore tra i dipendenti del settore.</u>

Il Fondo incentivante del Settore (FIS) viene ripartito tra tutti i dipendenti del settore (BII) secondo il metodo del riparto semplice, tenuto debitamente conto del grado di raggiungimento degli obiettivi di Settore (GRO), dei parametri individuali di categoria corretti dalle valutazioni individuali e dalla presenza effettiva in servizio (PIC), assumendo come denominatore unico la sommatoria di tutti i parametri individuali di Settore corretti (SPIC).

Il Beneficio individuale di incentivazione (BII) è quindi calcolato mediante la seguente formula:

- BII = (FIS)(GRO)(PIC)/(SPIC)

BII = Beneficio individuale di incentivazione
FIS = Fondo incentivante del Settore
GRO = Grado di raggiungimento degli obiettivi di settore, espresso in termini percentuali e determinato dall'OIV in misura pari alla "valutazione dei risultati" conseguita dal titolare di P.O. in rapporto al massimo ottenibile
PIC = Parametro individuale corretto (parametro individuale di categoria x valutazione complessiva assegnata dal titolare di P.O. x presenza in servizio effettiva, diviso 36.500)
SPIC = Sommatoria dei parametri individuali di Settore corretti

La presenza in servizio effettiva viene determinata sottraendo da 365 i giorni effettivi di assenza con l'eccezione delle assenze per:
congedo di maternità (compresa l'interdizione anticipata dal lavoro);
- congedo di paternità;
- permessi per lutto;
- permessi per espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- assenze di cui alla L. 8/03/2000 n. 53, art. 4, comma 1;
- permessi di cui alla L. 22/2/92 n. 104, art. 33, comma 6.

Nell'applicazione della suddetta metodologia, il raggiungimento parziale degli obiettivi di uno specifico settore (GRO inferiore al 100%) comporterà la decurtazione percentuale delle somme assegnate allo stesso con conseguenti economie sui compensi assegnati al personale del settore.

Se un dipendente durante l'anno di riferimento è stato assegnato in condivisione a più settori, ciascun titolare di P.O. effettuerà la valutazione per quanto di competenza ed il dipendente, ai fini del riparto di cui al punto 1), verrà imputato pro-quota a ciascun settore, mentre, ai fini del riparto di cui al punto 2), parteciperà, per quote parziali, al fondo di ciascun settore secondo la specifica valutazione del titolare di P.O. di riferimento.

Analogamente si procederà ove un dipendente, durante l'anno di riferimento, sia stato successivamente assegnato ad altro settore.

(all.5)

Scheda di Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Compilatore: Responsabile di P.O. ……..

Dipendente valutato……

Periodo valutato ……

Competenze/Comportamenti	Valutazione	Attese che devono caratterizzare l'agire del dipendente
1. Orientamento all'utente/cittadino	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza fornendo risposte adeguate ai quesiti posti dall'interlocutore Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta Indirizza e supporta l'utente/cittadino nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni Si dimostra attento ed aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione
2. Impegno e affidabilità	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati Sa cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio lavoro Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo Svolge i compiti assegnati in modo assiduo e costante
3. Flessibilità	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale Applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Ente E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio

4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze Sa prendere decisioni tendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quale decisioni complesse deve rinviare al superiore gerarchico Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati
5. Disponibilità al lavoro di gruppo	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro, cercando di interiorizzare l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo Individua quando possibile soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei di lavoro
6. Collaborazione interna	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Comprende la necessità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, mostrando capacità di mediazione Mantiene i colleghi informati sui processi e condivide le azioni utili e rilevanti Lavora consapevolmente e attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi, cercando il più possibile di evitare conflitti
7. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative	Scarsa ☐ Migliorabile ☐ Adeguata ☐ Elevata ☐ Ottima ☐	Individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro Elabora soluzioni diversificate Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 50 punti - Totale da scheda …… /35 pari ad un punteggio di …… /50,00

(all.6)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI P.O.

Nominativo Dipendente ……..…… Periodo valutato……...

	Parametri di valutazione	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati	**Grado di attuazione degli obiettivi assegnati**	**10**	**5**	**50**
Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi	**Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi**	**50**	**1**	**50**
			Max punti	**100**
	Dettaglio obiettivi individuali e/o di gruppo	**Valutazione**	**Peso**	**Punteggio**
Obiettivi individuali e/o di gruppo (1)	1……..			
	2……..			
	3……..			
Contributo alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza (1)	1……..			
	Parametri	**Valutazione**	**Peso**	**Punteggio**
Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (max 50 punti)	**1. Orientamento all'utente/cittadino** **2. Impegno e affidabilità** **3. Flessibilità** **4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti** **5. Disponibilità al lavoro di gruppo** **6. Collaborazione interna** **7. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative**			
		Subtotale risultati		
		Subtotale competenze/comportamenti		
		TOTALE		

Firma del Dipendente per presa visione ……

Firma del Responsabile di P.O. ……

6. ALTRI ISTITUTI ECONOMICI DI NATURA INCENTIVANTE

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzative e individuale del personale dipendente troveranno applicazione nell'ambito del nuovo sistema premiale delineato dal Decreto, con riguardo ai seguenti altri istituti economici di natura incentivante:

6.1 Le progressioni economiche orizzontali

Le progressioni economiche orizzontali sono assegnate in modo selettivo. In sede di contrattazione decentrata verranno definite la percentuale di dipendenti appartenente alle diverse categorie che potrà beneficiare delle PEO nonché tutte le altre condizioni, fermo restando il rispetto dei principi dettati dai vigenti CCNL e dalla specifica normativa di riferimento. Le graduatorie sono formate sulla base della valutazione media degli ultimi tre anni, attribuendo peso 1 al punteggio conseguito nel "grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati" e peso 2 al punteggio delle "competenze e comportamenti professionali e organizzativi". A parità di punteggio prevarrà il dipendente che ha realizzato la migliore valutazione nella annualità più recente e, in caso di ulteriore parità, il dipendente più anziano. ***(2)***

6.2 Le progressioni di carriera

In sede di programmazione annuale e triennale del fabbisogno di personale la Giunta può riservare una quantità non superiore al 50% dei posti messi a concorso per ogni singolo profilo al personale interno, che è inquadrato nella categoria immediatamente inferiore, nonché per le posizioni B3 e D3 al personale della stessa categoria inquadrato in termini giuridici come B1 e D1**,** fermo restando, in tutti i casi, il possesso del titolo di studio ed eventuali ulteriori requisiti richiesti per l'accesso al posto da coprire. In caso di posto unico non si può dare luogo a tale riserva ed in caso di numero dispari il resto viene attribuito all'accesso dall'esterno.

6.3 Altri istituti

Nella attribuzione degli incarichi di responsabilità si tiene conto della media delle valutazioni degli ultimi 3 anni.
Nell'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, i cui oneri sono sostenuti dall'ente, si tiene conto della media delle valutazioni degli ultimi 3 anni.

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Segretario, i titolari di P.O. ed i dipendenti hanno sette giorni (giorni di calendario) dalla comunicazione della valutazione per proporre reclamo scritto e motivato.
Il Segretario ed i titolari di P.O. possono presentare reclamo al Sindaco e quest'ultimo, sentite le controindicazioni dell'OIV, e, per quanto riguarda i titolari di P.O., anche del Segretario comunale, decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo all'OIV il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito.
Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta. Se persiste l'insoddisfazione da parte del soggetto valutato sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la procedura di conciliazione secondo quanto previsto dall'articolo 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n.183/2010 in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI NELL'ENTE

I previgenti sistemi di controllo esistenti nell'Ente (ad es. controllo di gestione), dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il presente Sistema.
La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

9. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L' adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di programmazione finanziaria e di bilancio richiedendo il raccordo, nella predisposizione ed approvazione dei relativi documenti, sia in termini di tempistica che sotto l'aspetto della coerenza ed integrazione dei contenuti.

10. MODALITA' DI RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV curerà annualmente, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.), la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale stesso.

11. MODALITA' DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE

Il presente Sistema è definito dall'OIV, ai sensi dell'art. 9, comma 1, del Regolamento comunale sul ciclo di gestione della performance, e dopo l'espletamento delle connesse relazioni sindacali, viene approvato dalla Giunta Comunale.
Viene infine pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto. La relativa data di pubblicazione va comunicata a tutto il personale dell'Ente, a scopo informativo, nonché alle rappresentanze sindacali.

12. NORME TRANSITORIE E FINALI

Il presente Sistema di misurazione e valutazione entra in vigore a regime nel corrente esercizio 2012 ed, inoltre, sarà utilizzato, per quanto compatibile, nella valutazione del personale per l'esercizio 2011, nel rispetto delle norme transitorie di seguito esplicitate:

- la valutazione della performance organizzativa non terrà conto del "portafoglio delle attività e dei servizi";

- la valutazione del segretario comunale, non avendo il Sindaco assegnato alcuno specifico obiettivo, avverrà esclusivamente sulla base delle funzioni di cui all'articolo 97 del TUEL;
- per i titolari di P.O. e gli altri dipendenti, ove non diversamente specificato, tutti gli obiettivi assegnati si intenderanno di identico peso;
- per i dipendenti non titolari di P.O., in caso di mancata assegnazione di obiettivi da parte del responsabile di settore, si procederà alla valutazione esclusivamente sulla base delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, espressa in centesimi.
- nell'ambito del processo di valutazione dei titolari di P.O. , ai fini dell'assegnazione del punteggio alla "capacità valutativa" lo SQM verrà moltiplicato per 1,4 (per l'anno 2012) e 1,2 (per l'anno 2013).(1)

Con l'entrata in vigore del presente Sistema di misurazione e valutazione devono intendersi abrogate tutte le disposizioni regolamentari in contrasto con il presente atto.

(1) Capoverso e/o punto modificato con deliberazione della G.C. nr. 148 del 04/10/2012.
(2) Capoverso e/o punto modificato con deliberazione della G.C. nr. 163 del 24/11/2016.