

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE
DI CANOSA DI PUGLIA**

INDICE

1. Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione	pag. 3
2. Soggetti attori del Sistema di misurazione e valutazione	pag. 6
3. Fasi e tempi del Sistema di misurazione e valutazione	pag. 8
4. Correlazione delle valutazioni con le fasce di merito	pag. 9
5. Il Sistema di misurazione e valutazione del ciclo della Performance	pag. 10
6. Coerenza del Sistema di misurazione e valutazione della Performance con i sistemi di controllo e programmazione	pag. 11
7. Valutazione della Performance individuale dei Dirigenti Responsabili dei Settori	pag. 11
7.1 Valutazione della performance organizzativa	pag. 12
7.2 Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	pag. 15
7.2.1 Obiettivi: caratteristiche e assegnazione	pag. 15
7.3 Comportamenti organizzativi	pag. 16
7.4 Capacità di valutazione dei propri collaboratori	pag. 24
8 . Criteri di valutazione del personale	pag. 26
9 Procedure di conciliazione	pag. 28
10 Relazione sulla Performance	pag. 28
11 Trasparenza ed informazione	pag. 29
Allegato 1- Facsimile scheda valutazione erogazione indennità di risultato	pag. 29
Allegato 2- Facsimile scheda monitoraggio intermedio obiettivi	pag. 34

Allegato 3 – Facsimile scheda valutazione del personale dipendente

pag. 36

Allegato 4 – Sistema di correlazione merito-premi

pag. 39

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance nasce nell'ambito delle previsioni contenute nella legge delega n. 15/2009 e del successivo decreto legislativo n. 150/09 (artt. 7 e 9) ed in ossequio ai principi dettati dalle deliberazioni della CIVIT e delle linee Guida ANCI in materia di Ciclo della Performance che hanno introdotto come elementi qualificanti e prioritari il concetto di "Performance organizzativa" direttamente collegato a quello di "Performance individuale", unitamente alla necessità di avvicinare sempre più le Pubbliche Amministrazioni ai propri cittadini.

La predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione è di competenza del Nucleo di Valutazione mentre la relativa approvazione spetta alla Giunta Comunale.

Con il termine "*Performance*" si intende il contributo apportato dall'azione esercitata da un'organizzazione, un'unità organizzativa o da un singolo individuo al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, più in generale, alla soddisfazione dei bisogni in relazione cui l'azione di tali entità è istituzionalmente preordinata.

Con il termine "*Ciclo di gestione della Performance*" (di seguito indicato semplicemente come "Ciclo della Performance") si intende il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti con il processo di declinazione delle strategie), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del Ciclo.

Con il termine "*Misurazione della Performance*" si intende l'attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. E' un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.

Con il termine "*Valutazione della Performance*" si intende l'analisi e la valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dei Settori/servizi/uffici, dai singoli dipendenti, sulla base dei riscontri della misurazione della Performance.

Con il termine "*Rendicontazione della Performance*" si intende la descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.

Con il termine “*Sistema di misurazione e valutazione della Performance*” si intende il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della Performance.

L'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della Performance, oltre a rispondere alla specifica esigenza normativa, deriva dalla necessità di dotare l'Ente di uno strumento di costante miglioramento della propria organizzazione e dei propri risultati. Un Sistema efficace deve pertanto perseguire molteplici finalità, tra cui:

- verifica degli obiettivi raggiunti;
- informazione e orientamento dei processi decisionali;
- gestione più efficace delle risorse;
- promozione dei processi di miglioramento e della qualità nella P.A.;
- valorizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;
- efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive.

La Performance, pertanto, viene valutata per migliorare la qualità dei servizi e la competenza dei dipendenti (art. 3 del D. Lgs. n. 150/09).

La valutazione e misurazione della Performance dev'essere vista come un Sistema costituito dai seguenti segmenti:

- *Performance individuale*: competenza professionale e raggiungimento degli obiettivi dei Dirigenti responsabili dei Settori. e degli altri dipendenti;
- *Performance organizzativa*: la Performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso per ciò che concerne il livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative; riferiti all'attuazione dei programmi strategici.

Gli strumenti della programmazione e della valutazione sono costituiti dal PEG, dal Piano degli Obiettivi, i quali rappresentano il naturale completamento annuale del sistema dei

documenti di programmazione, in quanto permettono di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (linee di mandato, Relazione previsionale e programmatica, Bilancio pluriennale e Bilancio preventivo annuale) un efficace strumento di pianificazione in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

I singoli obiettivi vengono assegnati previa condivisione con i Responsabili

La misurazione e la valutazione della Performance individuale delle figure dirigenziali, pertanto, sono collegate alla qualità del contributo assicurato alla Performance organizzativa, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Dovranno essere curate le singole fasi, in particolare:

- *Pianificazione*: gli obiettivi definiti dall'Ente dovranno essere coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, ed i Responsabili dell'Ente;
- *Monitoraggio*: agli organi di vertice politico amministrativo ed agli apicali è assegnata la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi nel processo di realizzazione dei suddetti, riservando al Nucleo di Valutazione un ruolo di supporto metodologico;
- *Valutazione*: sulla base delle risultanze del Sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione proporrà al vertice politico amministrativo la valutazione dei Dirigenti responsabili dei Servizi per la parte di competenza fondata sulla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi affidati di Performance individuale e di Performance organizzativa,: al vertice politico poi spetta la loro effettiva valutazione. La valutazione del restante personale viene effettuata a cura dei Responsabili dei Settori, nel pieno rispetto dei contratti e della legislazione in materia.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/09 alla luce delle direttive adottate dalla "Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)" di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e

89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, e sulla base delle linee guida dell'ANCI – individua:

- i soggetti del sistema di valutazione
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

2. SOGGETTI ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

I soggetti coinvolti nel presente Sistema di misurazione e valutazione della Performance sono:

GIUNTA COMUNALE

- Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della Performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- Approva il Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- Definisce gli obiettivi strategici;
- Approva il PEG e il Piano della Performance, le relative variazioni e le verifiche del Piano degli Obiettivi;
- Valuta con il supporto del Nucleo di Valutazione e dei Responsabili, l'andamento della Performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio.

SINDACO

- Valuta la Performance individuale del Segretario Comunale e la Performance individuale dei Dirigenti responsabili dei Settori

NUCLEO DI VALUTAZIONE

- Procede alla validazione del presente Sistema di valutazione e alla conseguente proposta alla Giunta Comunale;

- Procede alla validazione della Relazione sulla Performance;
- Monitora il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione della Performance organizzativa ed individuale, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ed attesta, altresì, l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza. Esercita un'attività di impulso nei confronti del vertice politico amministrativo per l'elaborazione e l'aggiornamento del Sistema e per la sua attuazione e, a tal fine, trasmette al Sindaco, periodicamente, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta, evidenziando funzionalità e criticità rilevate;
- Provvede, altresì, alla proposta di valutazione dei Dirigenti responsabili dei Settori;
- Può richiedere ai Dirigenti responsabili dei Settori ogni atto o elemento conoscitivo dell'attività svolta, nonché alla struttura tecnica permanente di supporto le informazioni e la documentazione relativa all'andamento della gestione degli Uffici e Servizi, al fine di poter verificare la correlazione tra gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e le risorse umane, finanziarie, strumentali effettivamente rese disponibili al singolo Servizio;
- Può programmare incontri periodici con i Responsabili, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione, quantomeno in occasione del momento iniziale dell'individuazione degli obiettivi e al momento della rendicontazione conclusiva.
- Può richiedere confronti con Dirigenti responsabili dei Servizi in merito all'andamento dell'attività;
- Esercita le prerogative riconosciutegli dal presente Regolamento in ordine alla gestione delle procedure di conciliazione relative alle valutazioni effettuate dai soggetti preposti.

DIRIGENTI RESPONSABILI DEI SETTORI

- Attuano le azioni per il perseguimento degli obiettivi di ordinaria e straordinaria amministrazione loro affidati;
- Collaborano assieme alla parte politica alla stesura degli strumenti di programmazione dell'Ente (PEG e Piano della Performance);
- Valutano la Performance individuale del personale loro assegnato.

PERSONALE

- Interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che dev'essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri che presiedono l'applicazione del Sistema.

UTENTI ESTERNI

- Partecipano alla valutazione della "Performance organizzativa"

3. FASI E TEMPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema contiene le fasi, le modalità ed i tempi con cui il Comune attua il Ciclo della Performance, definendo obiettivi, indicatori, effettuando il monitoraggio della Performance e la rendicontazione dei risultati ottenuti, i quali andranno a costituire la base per la successiva pianificazione. A questo riguardo, i termini temporali fondamentali entro i quali dovranno svolgersi i processi valutativi nonché essere redatti i relativi documenti sono i seguenti:

- il 31 gennaio di ogni anno viene, di norma, approvato dalla Giunta Comunale il PEG ed il Piano della Performance, sulla base degli indirizzi programmatici definiti dal Consiglio Comunale nell'ambito del Bilancio previsionale e nella relazione Previsionale e Programmatica. Il suddetto termine si intende automaticamente prorogato all'ultimo giorno del mese successivo a quello fissato da apposito D.M. quale termine per l'approvazione del bilancio ai sensi dell'art. 163, comma 3 del D. Lgs. n. 267/00. In fase di approvazione dei suddetti strumenti di programmazione, l'Amministrazione Comunale procede all'assegnazione delle risorse destinate alla premialità per ciascun Settore, ossia alla ripartizione di queste ultime fra le i Settori in cui si articola la struttura burocratica del Comune di Canosa di Puglia;
- il 30 aprile di ogni anno viene approvata dal Consiglio Comunale il Rendiconto al Bilancio ed entro i successivi sessanta giorni viene redatta e validata la Relazione sulla Performance;
- il trentesimo giorno successivo all'approvazione del PEG e del Piano della Performance, i Responsabili provvedono ad assegnare gli obiettivi di risultato attesi al personale dipendente. In sede di assegnazione degli obiettivi, i Responsabili dei

Settori portano a conoscenza del personale assegnato l'importo del budget a disposizione per l'anno di riferimento, per il riconoscimento del trattamento accessorio a valere sul Fondo per la contrattazione decentrata (ed i criteri di ripartizione delle risorse), gli obiettivi assegnati ed i criteri di valutazione;

- entro il 30 novembre di ogni anno, i soggetti valutatori (Nucleo o Dirigenti responsabili dei servizi) dovranno effettuare appositi monitoraggi, anche a livello di gruppo, in considerazione della natura ed oggetto degli obiettivi assegnati (vedasi, a tale riguardo, la allegata scheda n. 2);
- entro il mese di Febbraio di ogni anno vengono effettuate le valutazioni sia dei Dirigenti Responsabili dei Settori, sia del personale dipendente relative al precedente anno (vedasi schede allegate 1-3);
- il trentesimo giorno successivo al termine assegnato per l'eventuale definizione di controversie afferenti la valutazione e comunque entro il 30 aprile di ogni anno, il Nucleo di Valutazione ed i Dirigenti Responsabili dei Settori. definiscono, per quanto di rispettiva competenza, la graduatoria delle valutazioni individuali del Dirigenti e del personale dipendente sulla base delle valutazioni divenute definitive.

4. COLLEGAMENTO DELLE VALUTAZIONI CON LE FASCE DI MERITO

Nella logica del Decreto Legislativo 150/2009, il merito va sempre riconosciuto all'interno di una struttura "per fasce", sia che si tratti di applicare il comma 2 dell'art. 19 (per lo Stato), sia che si tratti di utilizzare il ben più elastico comma 2 dell'art. 31 (per le Autonomie Locali) .

Il sopravvenuto DLgs 141/2011 procrastina per tutti l'applicazione delle fasce al prossimo rinnovo contrattuale nazionale. A ben vedere si può sostenere che la citata sospensione sia riferibile alle fasce chiuse e contingentate, mentre l'applicazione di modalità distributive del premio individuale per livelli aperti e non contingentati pare ragionevolmente tuttora applicabile.

Il contesto delle Autonomie Locali (art. 31 del Decreto 150/2009) consente di prevedere la fascia zero o del livello fuori premio senza per forza preventivamente e necessariamente inserirvi alcun valutato

Può essere opportuno ragionare di un sistema a 6 livelli premiali aperti per i Dirigenti responsabili dei Settori e a 6 livelli per il personale dipendente.

Si individua un punteggio – soglia al di sotto del quale non decorre alcuna retribuzione di risultato. (vedasi allegato 4 per i criteri di ripartizione).

5. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE NELL'AMBITO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le attività di misurazione e valutazione della Performance che costituiscono l'oggetto del presente Sistema, rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo della Performance, secondo il modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. n. 150/09, il quale all'art. 5 prevede che, ai fini dell'attuazione dei principi generali dell'art. 3, le Amministrazioni Pubbliche sviluppino in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il Ciclo della Performance, il quale si articola nelle seguenti fasi:

- definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della Performance organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle Amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Ciclo della Performance ha lo scopo di garantire la coerenza tra la “mission” del Comune dettata dall'Amministrazione e gli obiettivi strategici ed operativi legati ai singoli uffici e servizi.

6. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E PROGRAMMAZIONE

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del D. Lgs. n. 150/09 ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT con delibera n. 89 del 24.06.2010, deve individuare anche le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo di gestione e di controllo strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e di gestione, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i Responsabili verranno poi valutati. La coerenza, quindi, tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema dev'essere integrale.

Il Piano della Performance è il documento dove, naturalmente, sono specificati in modo puntuale ed univoco gli obiettivi gestionali già individuati all'interno del PEG e più dettagliatamente nel PDO, che ogni singolo Settore deve raggiungere. Tale processo di specificazione muove dai programmi e dai progetti contenuti nel Bilancio di previsione e nella Relazione Previsionale e Programmatica attraverso l'articolazione dei contenuti dei progetti nelle loro componenti, l'esplicitazione dei risultati quali-quantitativi nonché la definizione delle eventuali modalità operative. Nel caso in cui il termine per l'approvazione del Bilancio di Previsione è differito per disposizione di legge e, conseguentemente è altresì differito il termine per l'approvazione del P.E.G.-P.D.O – Piano della Performance, è possibile prevedere nel P.D.O.- Piano della Performance obiettivi conseguibili nell'arco temporale intercorrente tra il primo gennaio di ogni anno e la data di approvazione del P.E.G.-P.D.O.-Piano della Performance.

7. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DEI SETTORI

La valutazione della "Performance " è effettuata sulla base dei seguenti quattro profili:

a) Qualità del contributo assicurato alla Performance organizzativa (vedi par.7.1) Al fine di rendere il più apprezzabile possibile tale profilo, l'Ente dovrà preferibilmente redigere appositi e specifici obiettivi trasversali e comuni a più Settori. L'obiettivo annuale di Performance organizzativa andrà affidato a tutti i Responsabili a cui spetterà il compito di attuarlo per il proprio Settore di competenza. Tali obiettivi trasversali e comuni, corredati dai necessari indicatori per la misurazione verranno valutati sulla base del loro grado di raggiungimento;

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali (vedi par. 7.2);

c) Comportamenti organizzativi (vedi par.7.3) avvalendosi anche, in futuro, dell'ausilio di schede di autovalutazione compilate dai Dirigenti responsabili dei Settori. nonché delle schede di valutazione effettuate dai dipendenti nei confronti dei relativi Responsabili da consegnarsi, di norma, entro il mese di gennaio di ogni anno;

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori (vedi par. 7.2);.

La proposta di valutazione dei Dirigenti responsabili dei Settori è effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base dei modelli di scheda allegati al presente Regolamento (scheda n.1).

7.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della "Performance organizzativa" riguarda il c.d. "stato di salute" di ciascun Settore dell'Ente, l'impatto esterno delle attività e dei servizi oggetto degli obiettivi inseriti negli strumenti di programmazione dell'Ente (PEG e Piano della Performance) ed il conseguente grado di soddisfazione dell'utenza in riferimento ai risultati raggiunti. Tale valutazione concorre, pertanto, a formare la valutazione della "performance individuale" dei Responsabili di Settore con un punteggio massimo pari a 150.

La misurazione della Performance organizzativa ha l'obiettivo di valutare:

1. L'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici con particolare riferimento:

1. al rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
 2. al rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
 3. all'efficienza nell'impiego delle risorse, al fine del contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.
2. Il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla cittadinanza, con particolare riferimento:
1. alla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 2. all'impatto sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
3. Supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborazione nella misura dovuta con gli altri Responsabili di Settore. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale

La misurazione della Performance organizzativa sarà data dalle somma dei profili A e B e C, con un valore complessivo pari a 150 punti, interessanti i seguenti due profili:

- profilo A massimo punteggio attribuibile 50, determinato dalla media dei punteggi conseguita dall'insieme degli obiettivi assegnati a ciascun Settore.

Il presente profilo determinerà una valutazione con graduazione di punteggio come di seguito determinata:

Media punteggi compresa fra il 100%-90% del massimo punteggio conseguibile: punti 50

Media punteggi compresa fra l'89%-70% del massimo punteggio conseguibile: punti 40

Media punteggi compresa fra il 69%-50% del massimo punteggio conseguibile: punti 30

Media punteggi compresa fra il 49% e il 40% del massimo punteggio conseguibile: punti 20

Media punteggi inferiore al 39%: punti 0

- profilo B: basato sul c.d. “outcome” (impatto esterno) dell’azione amministrativa portata avanti attraverso gli obiettivi di PEG e del Piano della Performance e del conseguente grado di soddisfazione su quei servizi oggetto di specifici obiettivi, preventivamente individuati dall’Amministrazione Comunale in sede di predisposizione delle schede di PEG e Piano della Performance come aventi rilevanza per la valutazione della “Performance organizzativa”. I valutatori sono rappresentati dagli utenti destinatari degli obiettivi, i quali saranno chiamati ad esprimere il loro giudizio mediante appositi questionari, previa informativa ai medesimi fornita tramite il sito istituzionale o altri mezzi idonei (lettere o SMS), i quali saranno inseriti in una sezione dedicata del sito istituzionale del Comune

Il presente profilo determinerà un’attribuzione di punteggio massimo pari a 50 punti, con una scala di valori come di seguito declinata:

Giudizio pienamente soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 50

Giudizio per la maggior parte soddisfacente da parte degli utenti: punti 40

Giudizio appena soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 25

Giudizio insoddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 0

- Profilo C (massimo punteggio attribuibile 50) supporto ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici e collaborazione con gli altri Responsabili di Settore. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall’Amministrazione Comunale :

Giudizio pienamente: punti 50

Giudizio per la maggior parte soddisfacente da parte degli utenti: punti 40

Giudizio appena soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 25

Giudizio insoddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 0

7.2 RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per quanto concerne il profilo del Raggiungimento di specifici obiettivi individuali , posto che il punteggio massimo attribuibile è pari a 400 punti, lo stesso viene ottenuto tramite il calcolo della media ponderata della valutazione ottenuta in relazione ai pesi assegnati agli obiettivi (vedi successivo par. 7.2.1).

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è articolata secondo la seguente scala di valori rapportata a 400:

- obiettivo interamente raggiunto o parzialmente raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: punti 10 (10 x 40=400)
- obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili solo in parte al Responsabile: punti 8 (8 x 40=360)
- obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: punti 6 (6 x 40=240)
- obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili in parte al Responsabile: punti 4 (4x40=160)
- obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: punti 0
- obiettivo non raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: Non Valutabile

7.2.1 OBIETTIVI: CARATTERISTICHE E ASSEGNAZIONE

Gli obiettivi consistono sostanzialmente nei risultati attesi dall'Amministrazione Comunale e sono programmati e definiti di norma, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, previa condivisione con i Dirigenti responsabili dei servizi. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione Comunale;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono essere coerenti con le strategie e le risorse assegnate, devono essere selettivi e significativi, chiari e univocamente interpretabili.

Gli obiettivi vengono assegnati in sede di approvazione del PEG e del Piano della Performance dalla Giunta Comunale

7.3 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Per quanto concerne il profilo dei Comportamenti organizzativi di cui alla lett. b), posto che il punteggio massimo attribuibile è pari a 400, vengono presi in considerazione i seguenti fattori comportamentali, con la relativa scala di valori:

1. Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente;
2. Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi;
3. Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra;
4. Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza;

5. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato;
6. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente;
7. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici;
8. Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente;
9. Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione;
10. Attitudine all'aggiornamento professionale.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 1: Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente, la scala di valori assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, non considerando ordinariamente il Dirigente tra i propri compiti il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente.
- Sufficiente: Il Dirigente, pur considerando tra i criteri di valutazione delle proprie funzioni, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente, si limita ad assicurare il servizio indispensabile approfondendo poche volte le necessità dell'utente.
- Buona: Il Dirigente Responsabile cura il rapporto con il cliente, tenendolo informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostrando interesse e cortesia nei suoi confronti.
- Ottima: Il Dirigente si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua area di

responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di servizio al cliente, si pone in una prospettiva di medio – lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 2: Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente dimostra costantemente incertezze sulle procedure da adottare, non ha una visione di insieme del funzionamento dell'unità organizzativa di riferimento ed è ordinariamente in ritardo sulle scadenze, lavora o tollera chi lavora in maniera approssimativa e le procedure o singoli atti prodotti richiedono sistematicamente integrazioni o modifiche.
- Sufficiente: Il Dirigente, anche se in alcune occasioni sembra non avere una visione complessiva degli "output" che deve garantire il suo ufficio, riesce comunque a garantire degli standard accettabili anche se ha una visione prevalentemente burocratica della qualità del lavoro, limitandosi spesso a sollecitare e verificare il solo controllo formale degli atti e delle procedure.
- Buona: Il Dirigente costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza. Garantisce "output" accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati.
- Ottima: Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso l'individuazione di soluzioni organizzative innovative, sa metterle in atto anche con il positivo coinvolgimento del personale e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati. Stimola l'attenzione della sua unità verso la qualità e spesso propone, in sede di progettazione del servizio, nuovi indicatori di qualità, operando in una prospettiva di miglioramento continuo e coinvolgendo i

suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard ed ottenendo livelli crescenti di qualità del servizio.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 3: Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente non riesce ad esprimere una vera leadership, informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti, rifiuta concettualmente o utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione, non riuscendo a differenziare nella giusta maniera le prestazioni dei collaboratori.
- Sufficiente: Il Dirigente, pur utilizzando legittimamente le sue prerogative, qualche volta si rapporta con i collaboratori senza esercitare un effettivo coinvolgimento di questi ultimi nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico.
- Buona: Il Dirigente promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
- Ottima: Il Dirigente ha cura del gruppo, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader, comunicando una "vision" trascinante e motivante. Crea immedesimazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio, utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori e come strumento per creare valore aggiunto.

(N.B. Ai fini della valutazione di tale fattore comportamentale, si terrà conto, altresì, della valutazione conseguita dal Dirigente per quanto attiene al punto 1 del profilo riguardante la Capacità di valutazione dei propri collaboratori).

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 4: Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema e a stabilire priorità d'azione, mostrando difficoltà nel risolvere problemi specie in situazioni di emergenza.
- Sufficiente: Il Dirigente non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente dimostra di possedere tutte le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze. In qualche occasione mostra di avere bisogno di supporto.
- Buona: Il Dirigente possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza.
- Ottima: Il Dirigente interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della suo Settore, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 5: Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente non dimostra particolare motivazione sul lavoro, non sempre fa quello che gli viene richiesto e quando ciò avviene, viene fatto in maniera meccanicistica o interpretando rigidamente il proprio ruolo, senza porsi standard di efficienza né obiettivi di medio termine.
- Sufficiente: Il Dirigente, pur essendo concentrato sul suo lavoro, percepisce soprattutto la dimensione operativa, non mostra di coglierne sempre gli aspetti relazionali ed organizzativi
- Buona: Il Dirigente è consapevole dell'importanza di mantenere standard operativi fissati da altri, accettandoli responsabilmente senza però assumere iniziative personali in tal senso.
- Ottima: Il Dirigente è fortemente motivato a migliorare la Performance del suo settore, proponendo obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione

del cliente) e perseguendoli con metodo e tenacia. Sa porsi di propria iniziativa obiettivi sfidanti ed organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 6: Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente subisce le innovazioni e, qualche volta, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Spesso mostra scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.
- Sufficiente: Il Dirigente qualche volta mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni, in quanto, pur non ostacolando, non riesce però a coglierne lo spirito limitandosi a darvi seguito, prestando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali.
- Buona: Il Dirigente accetta le innovazioni, ritenendo che costituiscano parte ineludibile dei processi organizzativi, collaborando attivamente alla loro introduzione e occupandosi di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.
- Ottima: Il Dirigente promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la Performance della sua Area. Utilizza confronti, acquisisce metodologie e buone pratiche per la messa a punto di soluzioni innovative integrate a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 7: Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente molto spesso non collabora ed ha una visione negativa

delle attività svolte dagli altri uffici, non riuscendo a cogliere l'utilità dell'integrazione tra gli uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi.

- Sufficiente: Il Dirigente, talvolta mostra di essere non particolarmente sensibile nei confronti delle esigenze delle altre strutture e, quando viene coinvolto in un progetto intersettoriale, spesso preferisce tenere un atteggiamento non propositivo e di attendere istruzioni in merito.
- Buona: Il Dirigente mostra di lasciarsi coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantenendo solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo e mostrando rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri.
- Ottima: Il Dirigente lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori ed uffici e facendo riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Egli predilige l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

(N.B. Tale fattore comportamentale ed il relativo punteggio conseguito saranno presi in considerazione anche ai fini della valutazione del punto 1 del profilo della Qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura)

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 8: Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente, nell'adempimento dei propri compiti mostra scarso senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente.
- Sufficiente: Il Dirigente non sempre mostra di agire nella piena consapevolezza dell'immedesimazione del proprio ruolo con l'Ente di appartenenza, soprattutto negli aspetti relazionali e di comunicazione verso l'esterno.
- Buona: Il Dirigente mostra di improntare la sua attività nella piena consapevolezza del proprio ruolo e della ripercussione dell'operato della propria area nel giudizio dato all'esterno sulla efficienza ed efficacia dell'Ente.

- Ottima: Il Dirigente non solamente dimostra piena consapevolezza del rapporto di immedesimazione del proprio operato con l'Ente di riferimento, ma ne promuove la condivisione con gli altri Responsabili e si adopera in ogni modo per trasmetterla anche ai propri collaboratori.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 9: Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente dimostra di lavorare per singoli procedimenti, senza avere una visione sistemica e strategica degli obiettivi assegnati, mostrando di subire passivamente e di non sentirsi partecipe della programmazione politico amministrativa dell'Ente, soprattutto in sede di predisposizione del PEG e del Piano della Performance dove, di norma, lascia che vengano dettati dall'alto (invece che proporli di persona) i propri obiettivi e le relative priorità.
- Sufficiente: Il Dirigente, anche se non in maniera costante, dimostra consapevolezza della necessità del superamento della metodica orientata solo all'adempimento formale dei singoli processi o atti e in sede di predisposizione degli obiettivi di PEG fa fatica ad avere un atteggiamento propositivo e di impulso nei confronti dell'Amministrazione dimostrando scarsa unicità di intenti con quest'ultima.
- Buona: Il Dirigente dimostra piena consapevolezza nel fatto che l'attività facente capo alla propria area deve essere concepita e gestita per programmi, obiettivi e risultati e tende sempre a farsi parte attiva nella programmazione politico amministrativa riguardante l'area di propria competenza riconoscendo le priorità indicate nei documenti di programmazione come proprie.
- Ottima: Il Dirigente non solamente è costantemente parte attiva e propositiva della programmazione politico amministrativa dell'Ente e riconosce le priorità indicate nei documenti di programmazione come proprie, ma, addirittura, si preoccupa di diffondere una mentalità orientata ai risultati anche verso i propri diretti collaboratori.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 10: Attitudine all'aggiornamento professionale, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- **Inadeguata:** La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente dimostra di non sentire la necessità di aggiornare con continuità le proprie conoscenze e di non trasmettere in modo organico le informazioni ai collaboratori ed ai colleghi.
- **Sufficiente:** Il Dirigente, in alcune occasioni, trascura l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti e spesso non richiede interventi formativi, né per sé né per i propri collaboratori, anche se partecipa ai seminari formativi segnalategli dall'Amministrazione.
- **Buona:** Il Dirigente è consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale e sollecita spesso interventi formativi per sé e per i propri collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze.
- **Ottima:** Il Dirigente svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecitando interventi formativi mirati, facendo circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della Performance, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale.

Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali è prevista la seguente scala di valori

(opportunamente riparametrati su base 400 punti):

Inadeguata: $3 \times 40 = 120$ punti

Sufficiente: $6 \times 40 = 240$ punti

Buona: $8 \times 40 = 320$ punti

Ottima: $10 \times 40 = 400$ punti

7.4. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Per quanto concerne il profilo della Capacità di valutazione dei propri collaboratori, il cui massimo punteggio attribuibile è 50, la valutazione dei Dirigenti responsabili dei Settori si basano sulla:

1. capacità effettiva di differenziare in maniera adeguata, oggettiva e imparziale le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi nonché sulla capacità di adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, nel caso in cui siano oggettivamente riscontrabili significative variazioni per quanto concerne il rendimento di quest'ultimo;

2. percentuale di conflittualità riscontrata in ordine alle valutazioni effettuate; in questo caso sarà presa in considerazione la sussistenza e l'incidenza percentuale degli eventuali ricorsi presentati dai dipendenti circa le valutazioni ottenute e l'esito finale di tale procedure (conferma o revisione della valutazione).

Per quanto concerne il profilo di cui al punto 1, la valutazione sarà effettuata dal Nucleo di Valutazione mediante acquisizione dall'Ufficio Personale delle schede di valutazione dei dipendenti di ciascun settore riferiti ai 2 anni immediatamente precedenti. Il Nucleo, se ritenuto necessario, potrà, altresì, avvalersi delle informazioni acquisite in merito dagli stessi Responsabili in sede di effettuazione del colloquio valutativo.

Il punteggio massimo acquisibile sarà pari a 30 punti, con la possibilità da parte del Nucleo di Valutazione di attribuzione di valori intermedi:

- punti 30 : il Dirigenti ha saputo differenziare in maniera adeguata le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi / ha saputo adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, a fronte di significative variazioni del rendimento di quest'ultimo oggettivamente riscontrabili;
- punti 10: il Dirigenti non riesce a differenziare in maniera adeguata le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi / non ha saputo adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, a fronte di significative variazioni del rendimento di quest'ultimo oggettivamente riscontrabili;

Per quanto concerne il profilo di cui al punto 2, la valutazione sarà effettuata dal Nucleo di Valutazione mediante acquisizione dall'Ufficio Personale di eventuali lettere di contestazione della valutazione inviate dai dipendenti all'indirizzo del Responsabile nel corso dell'anno precedente.

Il punteggio massimo acquisibile sarà pari a 20 punti, così suddivisi:

- punti 20: nei confronti del Dirigenti non sono pervenute lettere di contestazione delle valutazioni ottenute da parte del personale assegnato
- punti 10: nei confronti del Dirigenti sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura superiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di conferma delle valutazioni effettuate;

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50 punti (dato dalla somma dei punteggi conseguiti su ciascun profilo)

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della Performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, verrà predisposto dal Nucleo di Valutazione un piano di miglioramento individuale, ossia un giudizio strutturato in maniera tale da evidenziare:

1. le criticità riscontrate;
2. le eventuali azioni correttive con riferimento ai target, il cui raggiungimento è stato mancato;
3. le azioni di consolidamento delle migliori Performance;
4. le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
5. fattibilità in termini di tempi e costi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

8. CRITERI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

L'art. 9, comma 2 del D. Lgs. n. 150/09 disciplina la misurazione e la valutazione della Performance individuale del personale.

La disciplina puntuale e di dettaglio del Sistema di valutazione del personale è riservata ai Dirigenti responsabili dei servizi.

La misurazione e la valutazione della Performance del personale, pertanto, è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati dal Responsabile;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- c) alla competenza dimostrata;
- d) ai comportamenti professionali ed organizzativi in base alle modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

La misurazione della Performance del personale avviene all'interno di una scheda suddivisa in tre sezioni:

Sezione A - Valutazione degli obiettivi

In tale sezione vengono riportati, in via meramente indicativa, i risultati individuali conseguiti dal dipendente

Sezione B - Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi

In tale sezione viene valutato, in via meramente indicativa, il contributo diretto/indiretto al conseguimento degli obiettivi PEG /PDO assegnati al Responsabile di Settore

Sezione C - Competenza dimostrata, comportamenti professionali ed organizzativi

In tale sezione vengono valutati, in via meramente indicativa, i seguenti fattori comportamentali:

- Disponibilità al cambiamento ed alla trasformazione;
- Qualità complessiva dell'apporto individuale;
- Capacità relazionali interne ed esterne.

I Dirigenti responsabili dei Settori utilizzeranno gli strumenti (vedi allegato 3) al fine dell'effettuazione della valutazione dei fattori comportamentali in cui si declina il punteggio concernente la sezione "C".

9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per quanto riguarda le valutazioni dei Dirigenti Responsabili dei Settori una volta effettuata la valutazione, le relative schede vengono trasmesse, a cura del Presidente del Nucleo di Valutazione, a ciascun Responsabile interessato, assegnando un termine perentorio di 15 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni, nel caso in cui il soggetto valutato non concordi in tutto o in parte con l'esito della valutazione. Nel caso in cui vengano avanzate contestazioni circa l'esito delle valutazioni, il Nucleo effettua un colloquio con i ricorrenti entro 10 giorni dalla ricezione delle osservazioni o delle controdeduzioni. E' facoltà del soggetto valutato farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di propria fiducia. Del colloquio tenutosi è redatto apposito verbale. Entro 10 giorni dalla conclusione della nuova audizione, il Nucleo esprime il proprio giudizio su tale ricorso, confermando o rivedendo il proprio operato.

Parimenti per quanto riguarda la valutazione del personale dipendente dell'Amministrazione una volta effettuata la valutazione, è assegnando un termine perentorio di 15 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni. Nel caso in cui vengano avanzate contestazioni circa l'esito delle valutazioni, il Dirigente effettua un colloquio con i ricorrenti entro 10 giorni dalla ricezione delle osservazioni o delle controdeduzioni. Il soggetto valutato ha facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di propria fiducia. Del colloquio tenutosi è redatto apposito verbale. Entro 10 giorni dalla conclusione della nuova audizione, il Dirigente esprime il proprio giudizio su tale ricorso, confermando o rivedendo il proprio operato.

10 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il Decreto Legislativo n. 150/09 prevede, inoltre, che, per dare completamento al "Ciclo della Performance", venga comunicata ai cittadini/utenti la rendicontazione dei risultati di Performance, attraverso il documento a ciò preposto, denominato "Relazione sulla Performance", e verificate e validate dal Nucleo di Valutazione.

11. TRASPARENZA ED INFORMAZIONE

Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi strategici e di innovazione organizzativa e gestionale, nonché il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e dei Dirigenti responsabili dei Settori ed i relativi importi di risultato attribuiti, è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul sito istituzionale del Comune.

Allegato 1

FAC SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO COLLEGATA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRIGENTE RESPONSABILE DI SETTORE.

Area:

Responsabile:

Periodo di valutazione:

SEZIONE 1 - QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punti 150)¹

Valutazione punto A raggiungimento degli obiettivi di sistema:

rispetto delle fasi e dei tempi previsti

rispetto degli standard qualitativi e quantitativi

efficienza nell'impiego delle risorse

PUNTEGGIO :

Valutazione punto B miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali dell'ente:

qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati

¹ Viene presa in considerazione la scala di valori enunciata al par. 7.1

impatto sulla soddisfazione dei fabbisogni della collettività

sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con i cittadini

PUNTEGGIO :

Valutazione punto C Supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborazione nella misura dovuta con gli altri Responsabili di Settore. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale

PUNTEGGIO :

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 1:

SEZIONE 2- RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (punti 400)²

OBIETTIVO n. 1

Oggetto:

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Risultato: Punteggio:

OBIETTIVO n. 2

Oggetto:

2

Viene presa in considerazione la seguente scala di valori:

obiettivo interamente raggiunto o parzialmente raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: punti 10x40

obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili i solo in parte al Responsabile: punti 8x40

obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: punti 6x40

obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili in parte al Responsabile: punti 4x40

obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: 0

obiettivo non raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: N.V.

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Risultato: Punteggio:

OBIETTIVO n. 3

Oggetto:

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Risultato: Punteggio:

OBIETTIVO n. 4

Oggetto:

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Risultato: Punteggio:

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 2:

SEZIONE 3 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (punti 400)³

Fattori comportamentali di valutazione:

Fattore n. 1: Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione

dell'immagine e della cultura dell'Ente

³ Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali è prevista la seguente scala di valori rapportata a400:

Inadeguata: 3 punti

Sufficiente: 6 punti

Buona: 8 punti

Ottima: 10 punti

PUNTEGGIO :

Fattore n. 2: Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli

di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi

PUNTEGGIO :

Fattore n. 3: Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra

PUNTEGGIO :

Fattore n. 4: Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza

PUNTEGGIO :

Fattore n. 5: Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato

PUNTEGGIO :

Fattore n. 6: Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici,

organizzativi e normativi (compresa l'attitudine all'aggiornamento professionale) e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente

PUNTEGGIO :

Fattore n. 7: Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo

scambio di informazioni con altri servizi ed uffici

PUNTEGGIO :

Fattore n. 8: Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente

PUNTEGGIO :

Fattore n. 9: Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione

PUNTEGGIO :

Fattore n. 10: Attitudine all'aggiornamento professionale

PUNTEGGIO :

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 3:

SEZIONE 4 - CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI (punti 50)

Valutazione punto 1:

Capacità effettiva di differenziare in maniera adeguata, oggettiva e imparziale le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi nonché sulla capacità di adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, nel caso in cui siano oggettivamente riscontrabili significative variazioni per quanto concerne il rendimento di quest'ultimo

PUNTEGGIO :

Valutazione punto 2:

Percentuale di conflittualità riscontrata in ordine alle valutazioni effettuate; in questo caso sarà presa in considerazione la sussistenza e l'incidenza percentuale degli eventuali ricorsi presentati dai dipendenti circa le valutazioni ottenute e l'esito finale di tale procedure (conferma o revisione della valutazione)

PUNTEGGIO :

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 4:

PUNTEGGIO COMPLESSIVO ATTRIBUITO (somma punteggi sezioni 1, 2, 3 e 4) : _____³

Data

Firma del Nucleo di Valutazione:

Allegato 2

**FAC SIMILE SCHEDE MONITORAGGIO SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI
OBIETTIVI (entro il mese di novembre)**

Al Nucleo di valutazione

Settore:

Responsabile:

Periodo di valutazione:

OBIETTIVO n. 1

Oggetto:

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Tempi assegnati:

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO):

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista):

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):
.....
.....

OBIETTIVO n. 2

Oggetto:

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Indicatore: Peso:

Tempi assegnati:

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO):

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista):

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):
.....
.....

OBIETTIVO n. 3

Oggetto:

Assegnato con deliberazione G.C. n. in data

Modificato con deliberazione della G.C. n. in data

Tempi assegnati:

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO):

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista):

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):

.....

.....

Data

Il Responsabile

Allegato 3

FAC SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Dipendente: Cat:

Settore:

Periodo di valutazione:

SEZIONE A - VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI (massimo punteggio 350)

Risultati individuali conseguiti:

Progetto 1:

Assegnato con Det. Dir. n. in data

Modificato con Det. Dir. n.in data

punti:

Progetto 2:

Assegnato con Det. Dir. n. in data

Modificato con Det. Dir. n.in data

punti:

PUNTEGGI ATTRIBUIBILI per ciascun risultato ottenuto su ogni progetto:

da 1 a 100: (insufficiente)

da 101 a 200: (sufficiente)

da 201 a 300 (buono)

da 301 a 350 (ottimo)

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A:

SEZIONE B - CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (massimo punteggio 350)

Contributo diretto/indiretto al conseguimento degli obiettivi PEG assegnati al Responsabile di Area (inteso come grado di incidenza del rendimento del dipendente sul raggiungimento degli obiettivi PEG assegnati dall'Amministrazione Comunale al Responsabile del Settore, quantunque tale apporto non sia sempre misurabile in termini di partecipazione diretta ed immediata a uno più progetti, ma anche semplicemente come un non procurato disagio organizzativo/operativo alla struttura)

PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE:

da 1 a 100: (insufficiente)

da 101 a 200: (sufficiente)

da 201 a 300 (buono)

da 301 a 350 (ottimo)

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE B:

SEZIONE C - COMPETENZA DIMOSTRATA, COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED

ORGANIZZATIVI (massimo punteggio attribuibile 300)

Fattori comportamentali:

Disponibilità al cambiamento ed alla trasformazione (intesa come capacità di saper far propri, veicolare e addirittura stimolare i processi di cambiamento ed innovazione organizzativa e tecnologica comportanti anche l'utilizzo di nuovi strumenti e/o processi informatici o informatizzati riguardanti l'area di riferimento e/o la struttura in generale del Comune e dei procedimenti che in essi vengono gestiti)

punti:

Qualità complessiva dell'apporto individuale (intesa come serietà, puntualità, disponibilità, preparazione professionale, efficienza organizzativa, rispetto delle scadenze, cura ed attenzione nei procedimenti, attività di formazione ed aggiornamento professionale, osservanza delle direttive e delle disposizioni impartite, attitudine ad assumere iniziative e responsabilità in proprio)

punti:

Capacità relazionali interne ed esterne (correttezza di comportamento e capacità di integrazione e collaborazione verso i colleghi, capacità di relazione verso i superiori e gli organi di governo dell'Ente, capacità di costruire e/o mantenere un clima costruttivo e di collaborazione all'interno dell'Ente, capacità attitudinale e di relazione nei rapporti con il pubblico).

PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE per ciascun fattore comportamentale:

da 1 a 59: (insufficiente)

da 60 a 100: (sufficiente)

da 101 a 200 (buono)

da 201 a 300 (ottimo)

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE C:

PUNTEGGIO TOTALE CONSEGUITO DAL DIPENDENTE:

Canosa , li.....

Il Responsabile del Settore

Per presa visione il dipendente:

FIRMA

ALLEGATO 4

Per la dirigenza può essere applicata la seguente ripartizione merito-premi:

- Punti da 900 a 1000: viene erogato il 100% della retribuzione di risultato;
- Punti da 800 a 899: viene erogato l'85% della retribuzione di risultato;
- Punti da 600 a 799 : viene erogato il 70% della retribuzione di risultato;
- Punti da 500 a 599: viene erogato il 50% della retribuzione di risultato;
- Punti da 350 a 499: viene erogato il 20% della retribuzione di risultato;
- Punti da 0 a 349: non viene erogata alcuna retribuzione di risultato.

Per il personale dipendente sulla base dei punteggi attribuiti, sono individuati cinque livelli di premialità:

- Punti da 900 a 1000: viene erogato il 100% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 800 a 899: viene erogato l'85% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 600 a 799 : viene erogato il 70% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 500 a 599: viene erogato il 50% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 350 a 499: viene erogato il 20% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 0 a 349: non viene erogato alcun compenso riferito alla premialità.