

***UFFICIO MISURAZIONE E
VALUTAZIONE (U.M.V.)
COMUNI DI MONTEFIORE CONCA
GEMMANO E MONTESCUDO (RN)***

Allegato alla Delibera G.C. n. 44 del 28.09.2011

***IPOTESI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE CON
INCARICO DI FUNZIONI DIRIGENZIALI E DELLA
VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE***

***Dr.ssa Giuseppina Massara – Organo
monocratico(U.M.V.)***

SOMMARIO

1) Metodologia e criteri per la graduazione delle posizioni organizzative.

- 1.1 - Metodologia per la graduazione delle Posizioni organizzative;
- 1.2 - Criteri per la graduazione delle Posizioni Organizzative;
- 1.3 - Graduazione retribuzione di posizione P.O. (art.8 lett. a,b,c).

2) Valutazione della performance organizzativa – di struttura (Area).

- 2.1 – Metodologia per la valutazione della performance di Struttura;
- 2.2 – Criteri per la valutazione della performance di Struttura;

3) Metodologie e Criteri generali relativi alla valutazione della performance individuale del personale con incarico di funzioni dirigenziali.

- 3.1 - Metodologia generale relativa alla valutazione della performance individuale del personale con incarico di funzioni dirigenziali;
- 3.2 - Criteri generali relativi alla valutazione della performance individuale del personale con incarico di funzioni dirigenziali;
- 3.3 - Valutazione ed attribuzione dell'indennità di risultato.

4) Metodologie e criteri generali relativi alla valutazione del personale dipendente

- 4.1 – Metodologia generale relativa alla valutazione del personale;
- 4.2 – Criteri generali relativi alla valutazione del personale;

1) Metodologia e criteri per la graduazione delle posizioni organizzative

1.1 METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

In riferimento ai criteri per la graduazione delle posizioni organizzative, si ritiene opportuno esplicitarne i contenuti metodologici:

- A) Macrofattore “ Valenza Strategica”:** l’attribuzione del punteggio è rimessa alla volontà della Giunta Comunale, poiché l’importanza da attribuire ad un Servizio risulta funzionale ai programmi ed alle strategie che l’Amministrazione intende perseguire nell’esercizio di riferimento. I 30 punti attribuiti al macrofattore vengono ripartiti in tre fasce d’importanza: bassa, media e alta, attribuendo rispettivamente 10, 15 e 30 punti.
- B) Macrofattore “Complessità Organizzativa”:**
- B1) fattore “intensità relazioni interne”: da intendersi quale intensità di relazioni/rapporti con gli altri Servizi, diversità dei profili professionali coordinati diversità/quantità delle materie ascrivibili al servizio, assegnato un punteggio tra 5 e 10 (vedi tabella).
 - B2) fattore “intensità relazioni esterne”: da intendersi quale entità complessa dei rapporti con l’utenza da parte di ciascuna posizione organizzativa; vengono individuati tre livelli da 5 a 10 (vedi tabella).
 - B3) fattore “consistenza risorse umane affidate”: viene assegnato un punteggio compreso tra 5 e 10 in base alle unità di personale gestito.
 - B4) fattore “budget assegnato”: viene attribuito un punteggio da 5 a 10, sulla base delle risorse gestite in riferimento al PEG; è chiaro che occorrerà fare riferimento non solo alla gestione delle uscite ma anche a quelle delle entrate.
- C) Macrofattore “grado di competenza specialistico professionale”:** tale macrofattore, previsto solo per le posizioni organizzative di cui all’art. 8 lettera b) e c), mira a misurare il grado di competenza specialistico professionale richiesto dalla posizione organizzativa da ricoprire, da valutare in riferimento all’esperienza ed ai titoli accademici specifici in materia richiesti dalla posizione; viene assegnato un punteggio compreso tra 10 e 20.
- D) Macrofattore “livello di responsabilità”:**
- D1) fattore responsabilità progetti speciali gruppi di lavoro: previsto solo per le P.O. di cui all’art. 8 lett. b) e c), misura la responsabilità (bassa, media e alta) connessa a progetti speciali; viene attribuito un punteggio da 5 a 15.
 - D2) fattore “autonomia gestionale e organizzativa”: focalizza l’ampiezza dell’autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica rimesso alle facoltà effettive della posizione organizzativa, avuto riguardo anche al grado di dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati e/o dalla normativa che disciplina la materia, con assegnazione di un punteggio compreso tra 5 e 15.
 - D3) livello di partecipazione ai processi di programmazione e controllo: guarda al grado di partecipazione ai processi di programmazione e controllo richiesti dalla posizione organizzativa, graduando lo stesso in basso, medio e alto ed assegnando un punteggio tra 5 e 15.

1.2 CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Macro fattore	Eventuali fattori/ elementi	Punteggio max.	Valutazione	Punti
A) Valenza Strategica		30	Bassa	10
			Media	15
			Alta	30
B) Complessità organizzativa	B1) Intensità relazioni interne	10	Bassa	5
			Media	7
			Alta	10
	B2) Intensità relazioni esterne	10	Bassa	5
			Media	7
			Alta	10
	B3) Consistenza risorse umane affidate	10	Fino a 3	5
			Fino a 7	7
			Oltre 7	10
	B4) Budget assegnato	10	Fino a 50.000,00	5
			Fino 100.000,00	7
			Oltre 100.000,00	10
C) Grado di competenza specialistico professionale		20	Basso	10
			Medio	15
			Alto	20
D) Livello di responsabilità	D1) Responsabilità progetti speciali gruppi di lavoro	15	Bassa	5
			Media	10
			Alta	15
	D2)Autonomia gestionale ed organizzativa	15	Sufficiente	5
			Abbastanza elevata	10
			Molto elevata	15
	D3) Livello di partecipazione ai processi di programmazione e controllo	15	Bassa	5
			Media	10
			Alta	15
	Totale P.O. art. 8 lett. b) e c) (A+B1+B2+C+D1+D3)	100		
	Totale P.O. art. 8 lett. a) (A+B+D2+D3)	100		

1.3 GRADUAZIONE RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DELLE P.O. (ART.8 LETT.A,B,C)

PUNTEGGIO	RETRIBUZIONE P.O. (art.8 lett.a)	RETRIBUZIONE P.O. (art.8 lett.b,c)
40	€ 5.164,57	€ 5.164,57
41	€ 5.293,68	€ 5.345,16
42	€ 5.422,80	€ 5.525,75
43	€ 5.551,91	€ 5.706,34
44	€ 5.681,03	€ 5.886,93
45	€ 5.810,14	€ 6.067,53
46	€ 5.939,25	€ 6.248,12
47	€ 6.068,37	€ 6.428,71
48	€ 6.197,48	€ 6.609,30
49	€ 6.326,60	€ 6.789,89
50	€ 6.455,71	€ 6.970,48
51	€ 6.584,82	€ 7.151,07
52	€ 6.713,94	€ 7.331,66
53	€ 6.843,05	€ 7.512,25
54	€ 6.972,17	€ 7.692,84
55	€ 7.101,28	€ 7.873,44
56	€ 7.230,39	€ 8.054,03
57	€ 7.359,51	€ 8.234,62
58	€ 7.488,62	€ 8.415,21
59	€ 7.617,74	€ 8.595,80
60	€ 7.746,85	€ 8.776,39
61	€ 7.875,96	€ 8.956,98
62	€ 8.005,08	€ 9.137,57
63	€ 8.134,19	€ 9.318,16
64	€ 8.263,31	€ 9.498,75
65	€ 8.392,42	€ 9.679,35
66	€ 8.521,53	€ 9.859,94
67	€ 8.650,65	€ 10.040,53
68	€ 8.779,76	€ 10.221,12
69	€ 8.908,88	€ 10.401,71
70	€ 9.037,99	€ 10.582,30
71	€ 9.167,10	€ 10.762,89
72	€ 9.296,22	€ 10.943,48
73	€ 9.425,33	€ 11.124,07
74	€ 9.554,45	€ 11.304,66
75	€ 9.683,56	€ 11.485,26
76	€ 9.812,67	€ 11.665,85
77	€ 9.941,79	€ 11.846,44
78	€ 10.070,90	€ 12.027,03
79	€ 10.200,02	€ 12.207,62
80	€ 10.329,13	€ 12.388,21
81	€ 10.458,24	€ 12.568,80
82	€ 10.587,36	€ 12.749,39
83	€ 10.716,47	€ 12.929,98
84	€ 10.845,59	€ 13.110,57
85	€ 10.974,70	€ 13.291,17
86	€ 11.103,81	€ 13.471,76
87	€ 11.232,93	€ 13.652,35
88	€ 11.362,04	€ 13.832,94

89	€	11.491,16	€	14.013,53
90	€	11.620,27	€	14.194,12
91	€	11.749,38	€	14.374,71
92	€	11.878,50	€	14.555,30
93	€	12.007,61	€	14.735,89
94	€	12.136,73	€	14.916,48
95	€	12.265,84	€	15.097,08
96	€	12.394,95	€	15.277,67
97	€	12.524,07	€	15.458,26
98	€	12.653,18	€	15.638,85
99	€	12.782,30	€	15.819,44
100	€	12.911,41	€	16.000,00

2) Valutazione della performance organizzativa – di struttura

2.1 METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

La valutazione della performance di struttura è volta, in primo luogo, al miglioramento della qualità dei servizi offerti tramite lo sviluppo professionale e la valorizzazione del merito di ciascuno secondo il principio di pari opportunità.

La performance di struttura dell'Area è valutata dall'UMV ricavando i dati necessari dall'esame della relazione sulla Performance predisposta dai Responsabili delle varie Aree, e dagli ulteriori elementi che l'UMV riterrà di acquisire al fine di rendere il summenzionato giudizio.

A tal uopo, dovrà essere predisposta dai responsabili una relazione sulla performance a fine esercizio e comunque non oltre febbraio/marzo dell'anno successivo le cui finalità sono;

- Evidenziare i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino/utente;
- Evidenziare gli effettivi scostamenti rispetto ai target evidenziati;
- Consentire una chiara comprensione delle azioni correttive e dei piani di miglioramento intrapresi nel corso dell'esercizio.

Gli ulteriori elementi potranno essere acquisiti anche all'esterno della struttura comunale e fare riferimento ad indagini statistiche, a questionari di gradimento, forum su argomenti di interesse della comunità, ecc..

Oggetto della valutazione della performance di struttura è la valutazione della struttura stessa, secondo i criteri/fattori considerati di seguito.

- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività / servizi

Intesa come capacità dimostrata di offrire un servizio rispondente, quanto più possibile, alle esigenze dei destinatari finali.

- Efficienza nell'impiego delle risorse economiche

intesa come la riduzione dei costi del servizio rispetto al precedente esercizio.

- Efficace raggiungimento degli "obiettivi gestionali"

Inteso come ottimale svolgimento degli obiettivi gestionali, che sono gli obiettivi legati all'attività ordinaria e più in particolare alle "funzioni" che

rappresentano l'insieme delle attribuzioni riferite alle aree organizzative che trovano indicate nel PDO.

- Efficienza nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

intesa come la riduzione dei tempi.

- Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali

Intesa come capacità dimostrata di mettere in atto soluzioni che comportino la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali.

Al fine di una corretta valutazione della struttura tramite i criteri di cui sopra il Responsabile rapportandosi con la Direzione Generale o in assenza con la Segreteria Generale, sceglierà per ognuno di loro, i servizi che saranno tenuti in considerazione in funzione del fatto che essi siano significativi, misurabili, rappresentativi della struttura stessa rispetto ad altri.

Per quanto concerne i criteri o fattori di valutazione relativi alla performance di struttura, elencati appare necessario approntare una scala di valori parametrici, per ognuno di essi, onde rendere possibile esprimere la diversificata incidenza sul concreto apprezzamento delle distinte posizioni funzionali ed al fine di rendere quanto più possibile oggettivo il processo di valutazione.

Le modalità di espressione della valutazione della struttura, avvengono mediante l'utilizzo di scale numeriche univoche con valori oscillanti da un massimo apicale pari a 20 (giudizio ottimo-elevato) ad un minimo pari a 4 (giudizio negativo).

2.2 CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA

Punteggio massimo da attribuire : punti 100

Fattori di Valutazione:

- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività / servizi;
- Efficienza nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- Propensione all'efficienza;
- Efficace raggiungimento degli "obiettivi gestionali".

Al valore numerico corrisponde la sottostante tabella di graduazione dei giudizi sintetici riscontrati

GRADUAZIONE	VALORE
Eccellente	20 punti
Significativo	16 punti
Discreto	12 punti
Modesto	8 punti
Scarso	4 punti

La graduazione dei valori da 4 a 20, per quanto concerne la performance di struttura, assume, per i differenti criteri – fattori, i seguenti significati:

Fattore di valutazione – grado di soddisfazione dei destinatari delle attività /servizi (Customer Satisfaction)

Capacità dimostrata di offrire un servizio che sia rispondente quanto più possibile alle esigenze dei destinatari finali, che non sia solo l'applicazione delle norme (leggasi burocratizzazione), portatori di

interessi , delle attività / servizi, così da renderli soddisfatti per il servizio ricevuto.

Punti 4- scarso - Comportamento conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno) ;

Punti 8-modesto - Comportamento esclusivamente normativo di risposta ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che seguono formalismi burocratici o deleganti);

Punti 12 –discreto - Comportamento d’ascolto dei bisogni del cliente interno o esterno;

Punti 16-significativo - Comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate;

Punti 20-eccellente - Comportamento propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno.

<p>Fattore di valutazione – efficienza nell’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>

Capacità dimostrata di mettere in atto soluzioni che compatibilmente con le norme in essere, comportino una riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Punti 4-scarso - Comportamento conflittuale, indifferente o di ostacolo ai normali tempi necessari per la conclusione dei vari procedimenti amministrativi;

Punti 8-modesto - Comportamento che si limita a seguire l'iter di un procedimento amministrativo senza apportare nessun contributo personale (es. formulazione di risposte che seguono formalismi burocratici o deleganti);

Punti 12 –discreto - Comportamento che segue l'iter di un procedimento amministrativo, controllando così che non vi siano particolari problematiche che lo rallentino;

Punti 16-significativo - Comportamento interpretativo delle norme

tendente alla ricerca di una migliore soluzione anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate così da ridurre o rendere l'iter di un procedimento amministrativo più breve;

Punti 20-eccellente - Comportamento propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali con un monitoraggio continuo dei tempi dei singoli procedimenti amministrativi così da ridurre notevolmente i tempi degli stessi.

Fattore di valutazione – Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali.

Capacità dimostrata di mettere in atto soluzioni che comportino la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali attuando un aggiornamento continuo per proprio conto o mediante la partecipazione ad appositi corsi formativi, favorendo così, la professionalità propria e dei collaboratori.

Punti 4-scarso - Comportamento indifferente alla modernizzazione dell'organizzazione e all'aggiornamento delle proprie ed altrui competenze professionali;

Punti 8-modesto - Comportamento che si limita al

recepimento passivo delle nuove normative (volte alla modernizzazione dell'organizzazione senza aggiornamento delle proprie competenze e di quelle dei collaboratori);

Punti 12 - discreto - Comportamento che tende in modo generico alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;

Punti 16-significativo - Comportamento che segue la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali tramite un continuo aggiornamento personale e dei suoi collaboratori;

Punti 20-eccellente - Comportamento che segue la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, tramite un continuo aggiornamento personale e del suo settore, e tramite la partecipazione frequente a convegni e corsi di aggiornamento e formazione professionale appositamente organizzati.

Fattore di valutazione – Propensione all'efficienza.

Capacità di adottare azioni significative volte alla riduzione della spesa, all'aumento delle entrate e al contenimento della spesa, nonché la capacità di adottare significative azioni di razionalizzazione tese alla riduzione dei costi ed all'ottimizzazione delle risorse.

Punti 4-scarso - Comportamento non teso all'economicità.

Punti 8-moderato - Comportamento che si limita a mantenere gli standard di economicità già raggiunti nell'anno precedente.

Punti 12 - discreto - Comportamento teso ad una riduzione dei costi e/o all'aumento delle entrate, rispetto all'anno precedente, dal 4% al 6%.

Punti 16-significativo - Comportamento teso ad ottenere una riduzione dei costi e/o all'aumento delle entrate, rispetto all'anno precedente, dal 6.1% all' 8%.

Punti 20-eccellente - Comportamento teso ad ottenere una notevole riduzione dei costi e/o all'aumento delle entrate, rispetto all'anno precedente, dall' 8,1% in su.

<p>Fattore di valutazione – Efficace raggiungimento degli "obiettivi gestionali".</p>
--

Capacità di adottare azioni significative volte all'ottimale ed efficace raggiungimento degli obiettivi gestionali, che sono gli obiettivi legati all'attività ordinaria e più in particolare alle "funzioni" che rappresentano l'insieme delle attribuzioni riferite alle aree organizzative che trovasi indicate nel PDO.

Punti 4-scarso - Comportamento non teso all'efficiente svolgimento dell'attività ordinaria.

Punti 8-moderato – Comportamento che si limita a mantenere gli standard già raggiunti negli anni precedenti.

Punti 12 - discreto – Comportamento predisposto a migliorare gli standard raggiunti nell'anno precedente, tramite la dimostrazione di atteggiamenti tendenti a tale orientamento.

Punti 16-significativo - Comportamento teso ad ottenere miglioramenti quantitativi degli standard rispetto all'anno precedente.

Punti 20-eccellente - Comportamento teso ad ottenere miglioramenti anche qualitativi degli standard rispetto all'anno precedente.

Per l'attribuzione oggettiva dei punteggi dovranno essere considerati i dati, le analisi e le informazioni che scaturiranno dal controllo di gestione (ove attivato), o da eventuali questionari per la soddisfazione dell'utente, nonché dalla relazione della performance. I dati potranno essere richiesti ai diretti Responsabili e dovranno, in tal caso, essere forniti su semplice richiesta dell'UMV.

Con riferimento al punteggio totale ottenuto dalla struttura, un equo giudizio sintetico può essere espresso riconoscendo una **performance eccellente** alla struttura organizzativa che abbia raggiunto una valutazione espressa in punti **da 95 a 100**.

Per la struttura organizzativa che avrà raggiunto un punteggio complessivo **fra 81 e 94** punti la **performance** sarà considerata **ottima**.

Per le altre strutture organizzative si opererà nel modo seguente:

- punteggio **fra 75 e 80** punti la **performance** sarà considerata **significativa** con tendenza all'ottimo;
- per punteggi **fra 65 e 74** punti la **performance** sarà considerata **discreta**;
- per punteggi **fra 56 e 64** punti la **performance** sarà considerata **modesta**.

3) Metodologia e Criteri generali relativi alla valutazione della performance individuale del personale con incarico di funzioni dirigenziali

3.1 Metodologia relativa alla valutazione della performance individuale del personale con incarico di funzioni dirigenziali

Principi generali

Oggetto della valutazione del personale con incarico di funzioni dirigenziali è il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, esplicitati nel Piano di Gestione (se esistente) o dal Piano dettagliato degli obiettivi o, in assenza, desumibili dagli strumenti di programmazione dell'Ente ed i comportamenti tenuti dai Responsabili allo scopo di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle prestazioni).

La valutazione del personale incaricato di funzioni dirigenziali è finalizzata all'attribuzione dell'indennità di risultato ed a fornire al Sindaco elementi di supporto per l'assegnazione, conferma e revoca degli incarichi e per la relativa corresponsione dell'indennità di risultato. Il processo valutativo deve, inoltre, tendere di norma alla continua valorizzazione del personale incaricato di funzioni dirigenziali, migliorare la trasparenza nei rapporti con il valutato ed incrementare la responsabilizzazione del valutato stesso, salvaguardandone l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti.

Ciclo di gestione della performance e ciclo di programmazione

Il ciclo di gestione della performance si inserisce nell'ambito della programmazione finanziaria e di bilancio dell'ente.

Il Bilancio, la Relazione previsionale e programmatica (RPP) e il Piano esecutivo di gestione (ove adottato) ed il Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) sono alla base del ciclo della performance.

A ciascun Responsabile sono assegnati gli obiettivi e le risorse necessarie per la loro realizzazione.

Monitoraggio, interventi correttivi e relazione finale

Il monitoraggio in corso di esercizio avviene, sotto il coordinamento e la sovrintendenza del Direttore generale o in assenza del Segretario Generale, attraverso la predisposizione di stati di avanzamento redatti a cura dei

responsabili di area con cadenza di norma quadrimestrale. Il Direttore Generale e/o il Segretario Generale, sentito l'UMV, potrà dettare una diversa tempistica, tenuto conto dei tempi di approvazione del Bilancio e quindi del Peg (ove adottato) e Pdo.

Gli stati di avanzamento si sostanzieranno nella predisposizione di appositi reports contenenti:

- una relazione sull'attività svolta
- rapporto costi – rendimenti, sia in termini economico/finanziari che di risorse di personale impiegato;
- le criticità e difficoltà riscontrate
- il grado di effettiva realizzazione del piano di lavoro

Il ritardo ingiustificato o il mancato inoltro della relazione periodica verranno considerati ai fini della valutazione generale del responsabile.

Gli stati di avanzamento vengono sottoposti, oltre che al Direttore generale e/o al Segretario Generale, al Sindaco, alla Giunta e all'UMV.

A seguito di tali verifiche, possono essere proposti eventuali interventi correttivi necessari per l'effettiva realizzazione degli obiettivi programmati.

A fine esercizio e comunque entro il mese di febbraio, il Responsabile di Area dovrà presentare una relazione finale sugli obiettivi assegnati e sulla performance settoriale in generale.

Soggetti della valutazione

All'UMV compete la proposta di valutazione annuale dei responsabili di Area.

Al Sindaco compete l'approvazione della proposta di valutazione dei responsabili formulata dall'UMV.

L'esito della valutazione viene comunicato dal Sindaco a ciascun responsabile di Area, unitamente agli atti e ai documenti relativi.

Risoluzione dei conflitti.

Il Sindaco, sulla base della relazione dell'UMV, nel caso in cui siano stati riscontrati risultati negativi nella gestione e/o inosservanza delle direttive generali e degli indirizzi espressi dagli organi elettivi, comunica tali risultati al Responsabile di area e lo invita a presentare entro quindici giorni le proprie osservazioni al riguardo.

Il Sindaco, acquisite anche in contraddittorio le osservazioni del Responsabile, il quale può essere eventualmente assistito dalla propria organizzazione sindacale e/o da un legale di fiducia, adotta, ove non ritenga sufficienti le ragioni presentate dal responsabile di area e previo esame delle

controdeduzioni da parte dell'UMV, i conseguenti provvedimenti.

Anche nel caso di controdeduzioni presentate da soggetti valutati avverse alle valutazioni espresse dal Sindaco, si adottano le medesime procedure, alla fine delle quali il Sindaco attribuisce definitivamente al valutato l'esito della valutazione.

Acquisita la definitività della valutazione, spetta all'UMV predisporre la graduatoria dei responsabili di Area al fine del collocamento nella rispettiva fascia di merito.

Valutazione

La valutazione avverrà secondo i criteri e con l'applicazione della metodologia di seguito esplicitati.

1. Per quanto concerne la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, i criteri tengono conto dell'effettiva percentuale di raggiungimento dell'obiettivo rapportata alla tipologia di obiettivo e del peso eventualmente conferito
2. Per quanto concerne la valutazione delle prestazioni-comportamenti i criteri/fattori considerati sono i seguenti:

- Coordinamento e direzione

intesi come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate, di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi, di far rispettare le direttive dell'organo di governo e del Direttore Generale o in assenza del Segretario generale nonché di adattarsi ai cambiamenti.

- Promozione e gestione dell'innovazione

intese come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza dei collaboratori e i conseguenti processi formativi.

- Integrazioni e relazioni intersettoriali

intese come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altre aree organizzative al fine della realizzazione

dei progetti (teamwork) o della risoluzione di problemi, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operativa (problem solving).

- Orientamento al cliente e promozione della qualità del servizio

intesi come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione (customer service).

-Valutazione e controllo dei collaboratori e - Motivazione dei collaboratori

intesi, rispettivamente, da una parte, come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori attraverso un efficace sistema anche in rapporto alla gestione degli strumenti previsti dal CCNL e capacità dimostrata nell'assolvere attività di concetto connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del Controllo di gestione e, dall'altra, come la capacità dimostrata nel promuovere, stimolare e valorizzare la motivazione dei collaboratori attraverso un efficace sistema di comunicazioni (communication), favorendo un clima organizzativo positivo, mediante un'equilibrata individuazione e ripartizione dei carichi di lavoro.

Per quanto concerne i criteri o fattori di valutazione relativi alla valutazione delle prestazioni – comportamenti organizzativi, elencati appare necessario approntare una scala di valori parametrici, per ognuno di essi, onde rendere possibile esprimere la diversificata incidenza sul concreto apprezzamento delle distinte posizioni funzionali ed al fine di rendere quanto più possibile oggettivo il processo di valutazione.

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo di scale numeriche univoche con valori oscillanti da un massimo apicale pari a 10 (giudizio ottimo-elevato) ad un minimo pari a 2 (giudizio negativo, mentre per il valore numerico uguale a zero si considera il comportamento censurabile). Possono essere applicati dei fattori di ponderazione ai diversi criteri di valutazione per l'area delle prestazioni-comportamenti, al fine dell'individuazione del modo con cui tale criterio

concorrerà alla valutazione finale complessiva del Responsabile di area di massima dimensione.

La eventuale ponderazione (che può esprimersi su base percentuale rispetto al peso totale di 100) deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi che il Comune ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

3.2 Criteri relativi alla valutazione della performance individuale del personale con incarico di funzioni dirigenziali

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Criterio/fattore di valutazione “ conseguimento degli obiettivi”

Punteggio massimo da attribuire : punti 50

P. S1: posizione organizzativa di responsabilità di vertice relativa al centro di responsabilità S1

E' definita la seguente tipologia di obiettivo:

OBS OBIETTIVO STRATEGICO

Intendendosi, per “obiettivo strategico” gli obiettivi di maggiore rilevanza strategica per l'Amministrazione comunale, direttamente derivanti dagli indirizzi di governo del Comune, esplicitati anche nella RPP allegata al Bilancio di previsione ed indicati dettagliatamente nel PDO.

Si può conferire un peso di “rilevanza” a ciascuno degli obiettivi strategici individuati ed assegnati e si conviene di prendere in considerazione non più di dieci obiettivi, al fine di rendere più agevole l'attivazione del processo valutativo e di introdurre gradualmente, con risultati apprezzabili e condivisibili, la cultura della misurazione e del risultato.

Per ogni obiettivo programmato sarà valutato il risultato conseguito dal responsabile di Area in esame con le seguenti graduazioni:

Ob1 PS1 (obiettivo 1 della posizione S1)

Obiettivo completamente raggiunto	100%	Pt. 50
Obiettivo quasi raggiunto	90%	Pt. 41
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso l'alto	80%	Pt. 32
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso il basso	70%	Pt. 23
Obiettivo avviato in modo soddisfacente	60%	Pt. 14

Sotto la percentuale del 60% si considera non raggiunto l'obiettivo e di conseguenza il punteggio è pari a zero , con ripercussioni anche sul sistema incentivante la produttività per i dipendenti inseriti nella struttura in esame e partecipanti ai progetti / obiettivo stessi.

Se l'obiettivo risulta completamente mancato dovrà essere attivata la procedura per l'accertamento delle responsabilità.

La media dei punteggi conseguiti fra tutti gli obiettivi fornirà il valore numerico definitivo afferente al criterio o fattore di valutazione "conseguimento degli obiettivi".

Il punteggio potrà tenere conto delle eventuali ponderazioni connesse alla tipologia dell'obiettivo

ESEMPIO

Ob1	S1	=	Pt.40	X	peso di ponderazione
Ob2	S1	=	Pt.40	X	peso di ponderazione
Ob3	S1	=	Pt.45	X	peso di ponderazione
Ob4	S1	=	Pt.30	X	peso di ponderazione
Ob5	S1	=	Pt.40	X	peso di ponderazione

Il punteggio finale riferito al fattore di valutazione conseguimento degli obiettivi viene considerato integralmente quale sommatoria dei singoli punteggi realizzati per ciascun obiettivo e sommato al punteggio finale delle prestazioni che fanno parte dell'area delle prestazioni – comportamenti.

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI-COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Punteggio massimo da attribuire : punti 50

Anche per la valutazione delle prestazioni – comportamenti si adotta la stessa scala numerica con valori oscillanti da 10 a 2 per ciascun criterio o fattore di valutazione.

Al valore numerico corrisponde la sottostante tabella di graduazione dei giudizi sintetici riscontrati

GRADUAZIONE	VALORE
Elevato- eccellente	10 punti
Significativo	8 punti
Discreto	6 punti
Modesto-migliorabile	4 punti
Scarso – insoddisfacente	2 punti

La graduazione dei valori da 2 a 10 per quanto concerne le prestazioni del personale con incarico di funzioni dirigenziali, assume, per i differenti criteri – fattori, i seguenti significati:

Fattore di valutazione - coordinamento e direzione

Capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate, di far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione, senza indulgere in formalismi e di far rispettare le direttive dell'organo di governo e del Direttore Generale o in assenza del Segretario Generale.

Punti 2-scarso - Comportamento lavorativo non adeguato al ruolo;

Punti 4-modesto - Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione e sul coordinamento delle risorse assegnate, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;

Punti 6-discreto - Comportamento programmazione e direzione dell'attività in relazione alle priorità ed all'importanza delle problematiche, comunque nel breve periodo;

Punti 8-significativo - Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione e direzione del proprio settore nel medio termine, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e del relativo superamento al fine del raggiungimento degli obiettivi indicati dall'organo di governo e dal Direttore Generale o in assenza dal Segretario Generale (es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori ed appianamento di eventuali rapporti conflittuali verificatisi fra collaboratori);

Punti 10-eccellente - Comportamento lavorativo concentrato, oltre che su una programmazione e direzione operativa di breve e medio periodo, su una pianificazione e direzione di lungo termine.

Fattore di valutazione - promozione e gestione dell'innovazione

Capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza dei collaboratori.

Punti 2-scarso - Comportamento conflittuale con le innovazioni e coi cambiamenti;

Punti 4-moderato - Comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. mancata proposta di interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali);

Punti 6-discreto - Comportamento realizzativo di meri adeguamenti normativi con finalità meramente adempitive;

Punti 8-significativo - Comportamento realizzativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

Punti 10-eccellente - Comportamento propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore o coinvolgenti anche più settori.

<p style="text-align: center;">Fattore di valutazione - integrazione e relazioni intersettoriali</p>

Capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altre aree al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi

Punti 2-scarso - Comportamento conflittuale all'integrazione ed alla collaborazione;

Punti 4-moderato - Comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;

Punti 6-discreto - Comportamento adeguato all'integrazione ed alla collaborazione;

Punti 8-significativo - Comportamento partecipativo dell'integrazione e della collaborazione;

Punti 10-eccellente - Comportamento propositivo dell'integrazione e della collaborazione.

<p style="text-align: center;">Fattore di valutazione - orientamento al cliente e promozione della qualità del servizio</p>
--

Capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione

Punti 2-scarso - Comportamento conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente (interno o esterno);

Punti 4-moderato - Comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che seguono formalismi burocratici o deleganti);

Punti 6 -moderato - Comportamento d'ascolto dei bisogni del cliente interno o esterno;

Punti 8-significativo - Comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate;

Punti 10-eccellente - Comportamento propositivo dei cambiamenti organizzativi/procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del cliente interno o esterno.

<p>Fattore di valutazione – controllo / valutazione dei collaboratori e motivazione dei collaboratori</p>
--

Capacità dimostrata sia di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori sia nel promuovere, stimolare e valorizzare la motivazione dei collaboratori, favorendo un clima organizzativo positivo

Punti 2-scarso - Comportamento tendente alla valutazione delle persone e non dei loro comportamenti, relativamente al raggiungimento degli obiettivi e Comportamento conflittuale alla motivazione dei propri collaboratori e tendente alla creazione di un clima organizzativo negativo;

Punti 4-moderato - Comportamento tendente alla valutazione delle persone e dei comportamenti ma non anche dei risultati conseguiti dai propri collaboratori in modo indifferenziato e Comportamento indifferente alla motivazione dei propri collaboratori;

Punti 6-discreto - Comportamento realizzativo della valutazione uniforme del comportamento dei propri collaboratori e Comportamento tendente alla motivazione solo di alcuni dei collaboratori a disposizione;

Punti 8-significativo - Comportamento realizzativo della valutazione critica dei propri collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione e - Comportamento tendente alla motivazione indifferenziata di tutti i collaboratori a disposizione;

Punti 10- eccellente - Comportamento realizzativo della valutazione critica e propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori e - Comportamento tendente ad una politica specifica, differenziata ed adatta a motivare ogni tipologia di collaboratore a disposizione.

Per l'attribuzione oggettiva dei punteggi dovranno essere considerati, fra gli altri, anche i dati, le analisi e le informazioni che scaturiranno dal controllo di gestione (ove attivato). I dati potranno essere richiesti ai diretti Responsabili e dovranno, in tal caso, essere forniti su semplice richiesta.

3.3 VALUTAZIONE ED ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

Con riferimento ai fissati contrattuali ed ai criteri adottati e condivisi, nonché sulla base delle valutazioni espresse sul raggiungimento degli obiettivi e sulle caratteristiche professionali per ciascun Responsabile incaricato di funzioni dirigenziali, un equo giudizio sintetico può essere espresso riconoscendo una **performance eccellente** ai Responsabili che abbiano raggiunto una valutazione espressa in punti **100** e conseguentemente può essere corrisposta un'indennità di risultato pari alla **percentuale massima** stabilita dal Comune.

Per i Responsabili che avranno raggiunto un punteggio complessivo **fra 81 e 99** punti la performance sarà considerata **ottima**.

Per gli altri Responsabili si opererà nel modo seguente:

- punteggio fra **75 e 80** punti la performance sarà considerata **significativa** con tendenza all'ottimo;
- per punteggi fra **65 e 74** punti la performance sarà considerata **discreta**;
- per punteggi fra **56 e 64** punti la performance sarà considerata **modesta**.

Il punteggio ottenuto, se decimale, verrà opportunamente approssimato, per eccesso o per difetto, a seconda che la parte decimale sia ≥ 5 o < 5 .

L'indennità sarà corrisposta in percentuale come nella sottostante tabella:

PUNTEGGIO	% INDENNITA' DI RISULTATO P.O. (art.8 lett.a)	% INDENNITA' DI RISULTATO P.O. (art.8 lett.b,c)
56	10,00	10,00
57	10,34	10,45
58	10,68	10,91
59	11,02	11,36
60	11,36	11,82
61	11,71	12,27
62	12,05	12,73
63	12,39	13,18
64	12,73	13,64
65	13,07	14,09
66	13,41	14,55
PUNTEGGIO	% INDENNITA' DI RISULTATO P.O. (art.8 lett.a)	% INDENNITA' DI RISULTATO P.O. (art.8 lett.b,c)
67	13,75	15,00
68	14,09	15,45
69	14,43	15,91
70	14,77	16,36
71	15,12	16,82
72	15,46	17,27
73	15,80	17,73
74	16,14	18,18
75	16,48	18,64
76	16,82	19,09
77	17,16	19,54
78	17,50	20,00
79	17,84	20,45
80	18,18	20,91
81	18,53	21,36
82	18,87	21,82
83	19,21	22,27
84	19,55	22,73
85	19,89	23,18
86	20,23	23,64

87	20,57	24,09
88	20,91	24,54
89	21,25	25,00
90	21,59	25,45
91	21,94	25,91
92	22,28	26,36
93	22,62	26,82
94	22,96	27,27
95	23,30	27,73
96	23,64	28,18
97	23,98	28,63
98	24,32	29,09
99	24,66	29,54
100	25,00	30,00

Per risultati completamente negativi, con punteggio inferiore ai 56 punti, non sarà corrisposta alcuna indennità e se la prestazione ed i risultati saranno considerati censurabili, si provvederà ad attivare il relativo procedimento tendente ad accertare eventuali responsabilità.

Il processo valutativo terminerà con il colloquio finale di valutazione e costituirà elemento fondamentale per la conferma o revoca dell'incarico e sarà utilizzato, infine, come criterio, non esclusivo, ai fini di eventuali dinamiche professionali.

4) Metodologia e Criteri generali relativi alla valutazione del personale

4.1 Metodologia generale relativa alla valutazione del personale

Principi generali

La misurazione e la valutazione della performance consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività e costituiscono opportunità di crescita delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito.

La valutazione è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a introdurre una nuova cultura organizzativa e manageriale, ad assegnare gli incentivi di produttività ed a formulare le graduatorie per la progressione orizzontale.

Ciclo di gestione della performance e ciclo di programmazione

Il ciclo di gestione della performance si inserisce nell'ambito della programmazione finanziaria e di bilancio dell'ente.

Il Bilancio, la Relazione previsionale e programmatica (RPP) e il Piano esecutivo di gestione (PEG, ove adottato) ed il Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) sono alla base del ciclo della performance.

A ciascun Responsabile sono assegnati gli obiettivi e le risorse necessarie per la loro realizzazione.

Ciascun Responsabile di Area, ai fini della valutazione della performance individuale dei dipendenti, assegna ai propri dipendenti gli obiettivi sui quali verranno valutati.

Fasi e tempi del ciclo di misurazione e valutazione della performance

Il ciclo di valutazione della performance si articola nelle seguenti fasi e tempi:

- a) Approvazione del PEG (ove adottato) e del PDO che contengono gli

- obiettivi assegnati alle diverse strutture organizzative;
- b) Comunicazione da parte del Responsabile, subito dopo l'approvazione del PEG (ove adottato) e del PDO, ai singoli dipendenti di area dell'obiettivo o degli obiettivi in base ai quali verranno valutati. A tal fine il Responsabile predispone un'apposita scheda con la quale comunica al singolo dipendente l'obiettivo in cui è coinvolto, l'attività richiesta, il valore atteso e gli indicatori di risultato. La scheda viene sottoscritta dal Responsabile e dal dipendente;
 - c) Verifica periodica e almeno quadrimestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati e comunicazione all'interessato dell'esito del monitoraggio, nel caso in cui l'andamento della performance individuale possa comportare una previsione di valutazione finale negativa, con indicazione degli interventi correttivi necessari;
 - d) Comunicazione all'interessato in corso di esercizio, indipendentemente dalla verifica di cui alla lettera b), nel caso in cui l'andamento della performance individuale possa comportare una previsione di valutazione finale negativa, con indicazione degli interventi correttivi necessari;
 - e) Valutazione della performance individuale con consegna della scheda individuale entro il 30 Aprile dell'anno successivo a quello relativo al periodo di riferimento;
 - f) Esperimento, da parte del singolo dipendente, dell'eventuale fase conciliativa relativa all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance entro quindici giorni da ricevimento della valutazione;
 - g) Stesura della graduatoria conseguente alla valutazione positiva della performance individuale entro il 30 Giugno dell'anno successivo a quello relativo al periodo di riferimento;
 - h) Rendicontazione dei risultati del sistema di valutazione della performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi attraverso la pubblicazione degli esiti della valutazione sul sito internet istituzionale entro il 30 Settembre dell'anno successivo al periodo di riferimento.

Il periodo di valutazione della performance è annuale e corrisponde al ciclo del bilancio; inizia con l'approvazione, da parte della Giunta, del PEG (ove adottato) o del PDO e/o PRO e si conclude il 31 dicembre dello stesso anno.

Oggetto della valutazione

La valutazione del personale dipendente riguarda l'impegno individuale, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento.

La valutazione è altresì collegata al raggiungimento di specifici obiettivi relativi alla performance dell'area organizzativa di appartenenza.

Soggetti della valutazione

La valutazione dei dipendenti rientra fra i compiti del responsabile di Area.

Il personale operante in posizione di staff (ove esistente) sarà valutato dal Responsabile di Area a cui è assegnato. Con riferimento a tali unità di personale, il Segretario Generale e il Direttore Generale (se diverso dal S.G.) predisporranno gli obiettivi di area.

La valutazione finale espressa dal funzionario responsabile dell'area darà luogo all'attribuzione di un punteggio così da collocare il dipendente in una graduatoria; l'accesso alle fasce di merito (ove previste) è individuato dal posto che si occupa nella graduatoria.

Misurazione e valutazione delle performance

I Responsabili di Area provvederanno alla valutazione del proprio personale avvalendosi dei criteri di seguito esplicitati.

La valutazione finale sarà portata a conoscenza del personale dipendente da parte di ciascun Responsabile di Area; il dipendente dovrà apporre la propria firma sulla scheda di valutazione.

Al termine del procedimento di valutazione, i Responsabili provvederanno a trasmettere gli esiti della stessa all'ufficio personale e all'UMV.

La capacità di valutazione del proprio personale rientra tra i criteri utilizzati dall'UMV per la valutazione dei Responsabili di Area e quindi di essa l'UMV dovrà debitamente tenerne conto.

Spetta all'UMV redigere la graduatoria del personale per categoria al fine del collocamento nella rispettiva fascia di merito, conseguita la definitività della valutazione, ove dette fasce siano previste.

Risoluzione dei conflitti

In caso di disaccordo con il giudizio espresso, il dipendente può chiedere il riesame al proprio responsabile entro quindici giorni dall'avvenuta

comunicazione dello stesso, a pena di decadenza, presentando osservazioni scritte.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

Nel medesimo termine il responsabile è tenuto a riscontrare la richiesta del dipendente, con nota motivata.

La richiesta di riesame, così come la risposta del responsabile, vanno indirizzate anche all'UMV per conoscenza.

La scheda di valutazione acquisisce carattere di definitività in caso di mancata presentazione di osservazioni nei termini o a seguito della decisione del Responsabile.

Valutazione

La valutazione avverrà secondo i criteri e con l'applicazione della metodologia di seguito esplicitati.

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

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui sia inferiore a 40 punti.

La valutazione non viene effettuata per il dipendente che risulti assente dal servizio, nell'anno di riferimento, per più di centocinquanta giorni. A tal fine, il Responsabile dell'ufficio personale entro gennaio invierà ai Responsabili apposita comunicazione informativa relativa al personale di settore.

La metodologia si basa sui seguenti criteri:

- **Raggiungimento obiettivi relativi alla performance organizzativa (di struttura)**
- **Pianificazione e organizzazione del Lavoro e Rispetto dei tempi e delle scadenze;**
- **Qualità della prestazione;**
- **Orientamento al risultato ed innovazione e capacità di Lavorare in gruppo;**
- **Orientamento al cliente;**
- **Sovraccarichi affrontati per esigenze operative.**

La valutazione dei suddetti criteri è effettuata tramite l'attribuzione del seguente punteggio ai criteri/fattori tramite appositi indicatori.

GRADUAZIONE	VALORE
Elevato- eccellente	10 punti
Significativo	8 punti
Discreto	6 punti
Modesto-migliorabile	4 punti
Scarso – insoddisfacente	2 punti

4.2 - Criteri generali relativi alla valutazione del personale.

CRITERI/FATTORI

- Raggiungimento obiettivi. max punti 50

Il punteggio massimo che il Responsabile potrà attribuire al dipendente è indicato nella sottostante tabella:

Obiettivo completamente raggiunto	100%	Pt. 50
Obiettivo quasi raggiunto	90%	Pt. 45
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso l'alto	80%	Pt. 40
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso il basso	70%	Pt.35
Obiettivo avviato in modo soddisfacente	60%	Pt.30

Il Responsabile quindi procederà nel seguente modo:

Obiettivo completamente raggiunto (p.50): comporta che il dipendente può avere il massimo del punteggio se in tal senso viene ritenuto dal proprio responsabile; potrà avere un punteggio inferiore al massimo se in tal senso ritiene il responsabile. Dovrà necessariamente avere il massimo del punteggio se è l'unico dipendente impegnato nell'obiettivo.

Obiettivo quasi raggiunto (p.45): comporta le stesse regole ma comunque il dipendente non potrà avere più di 45 punti, e così via di seguito secondo la tabella di cui sopra.

L'obiettivo si considererà come non raggiunto quando la percentuale di realizzazione sarà fino al 59%, e al dipendente quindi saranno riconosciuti punti 0.

Non sarà possibile riconoscere a ciascun dipendente più di 50 punti per gli obiettivi raggiunti; quindi, sarà fatta la Σ dei punteggi ottenuti e, da questa, la relativa media aritmetica.

In merito ai **criteri/fattori esposti di seguito** si procederà assegnando un punteggio con dei valori che vanno da 2 a 10 che assumono per i differenti criteri/fattori i seguenti significati, per un totale **max di 50 punti**:

<p style="text-align: center;">Pianificazione e organizzazione del Lavoro e Rispetto dei tempi e scadenze</p>
--

Intesa sia come la capacità di pianificare le varie fasi di lavoro, fissandone gli obiettivi e le scadenze sia come rispetto delle scadenze previste e concordate ed esperienza acquisita nell'espletamento delle proprie mansioni.

Punti 2-scarso - Comportamento non tendente alla pianificazione delle varie fasi di lavoro ed avente come effetto l'intralcio dell'organizzazione del settore e Comportamento indifferente al rispetto di tempi e scadenze;

Punti 4-moderato - Comportamento non tendente alla pianificazione ma che si limita alla mera passiva esecuzione delle disposizioni ricevute e Comportamento che si limita al mero recepimento delle direttive tendenti al rispetto dei tempi e delle scadenze senza nessun impegno personale tendente al raggiungimento degli obiettivi del settore;.

Punti 6-discreto - Comportamento che segue le varie fasi di lavoro con un minimo di rispetto della pianificazione e dell'organizzazione del lavoro e Comportamento di un dipendente che, in qualche modo, si adopra per rispettare tempi e scadenze degli obiettivi;

Punti 8-significativo - Comportamento che segue le varie fasi di pianificazione del lavoro, volto anche al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e Comportamento finalizzato al raggiungimento autonomo e di gruppo degli obiettivi, rispettando tempi e scadenze;

Punti 10-eccellente - Comportamento che persegue la pianificazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, costituendo esempio positivo per gli altri operatori del settore e . Comportamento che si pone come esempio e sprone per il resto dell'area relativamente, e non solo, al raggiungimento degli obiettivi nei tempi e con le scadenze concordate.

Qualità della prestazione.

Intesa come la capacità di produrre elaborati e documenti con elevati standard di qualità in funzione dell'arricchimento professionale conseguito.

Punti 2-scarso - Comportamento indifferente alla precisione ed all'accuratezza nell'esecuzione del proprio compito;

Punti 4-modesto - Comportamento che si limita all'esecuzione passiva delle direttive ricevute, senza cura per la qualità;

Punti 6-discreto - Comportamento che segue con un certo impegno le direttive, prodigandosi sufficientemente per un lavoro preciso ed accurato;

Punti 8-significativo - Comportamento che è d'esempio al resto del gruppo per precisione ed accuratezza d'esecuzione dei compiti affidati;

Punti 10-eccellente - Comportamento di un dipendente che si fa leader in seno al gruppo di appartenenza e persegue con impegno encomiabile la precisione e l'accuratezza nell'esecuzione dei compiti affidatigli.

<p style="text-align: center;">Orientamento al risultato ed innovazione e capacità di lavorare in gruppo.</p>
--

Inteso sia come la capacità di raggiungere i risultati attesi nell'ambito dell'attività d'ufficio, iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro sia come capacità di lavorare in gruppo interagendo con gli altri colleghi del settore o di altri settori, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.

Punti 2-scarso - Comportamento indifferente al raggiungimento dei risultati e Comportamento indifferente all'importanza di lavorare in gruppo;

Punti 4-moderato - Comportamento che si limita al recepimento delle direttive ricevute, ma che non persegue il raggiungimento dei risultati e Comportamento che si limita, ed anche malvolentieri, al proprio compito, relazionandosi in maniera non adeguata con il resto del gruppo;;

Punti 6-discreto - Comportamento di dipendente che ha capacità potenziali di raggiungere alcuni risultati, ma lo fa con poco entusiasmo e Comportamento che tenta di relazionarsi ed interagire col resto del gruppo, talvolta riuscendovi

Punti 8-significativo - Comportamento di dipendente che, pur non eccellente, tuttavia riesce, con il suo modo di agire, ad essere esempio positivo per gli altri elementi del gruppo nell'orientamento

al risultato e Comportamento di dipendente che si prodiga per lavorare in gruppo;

Punti 10-eccellente - Comportamento di dipendente che si fa leader nel gruppo di appartenenza e, con encomiabile atteggiamento, persegue, e sprona gli altri, al raggiungimento dei risultati concordati e Comportamento che segue la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, conscio che lavorare in gruppo sia indispensabile, oltre che maggiormente produttivo, in una moderna Amministrazione, spronando gli altri a farlo.

Orientamento al cliente.

Inteso come la capacità di migliorare i processi e/o prodotti destinati ad altri uffici ed all'utenza finale, modalità di rapporto con l'utenza.

Punti 2-scarso - Comportamento indifferente all'orientamento al cliente;

Punti 4-moderato - Comportamento che si limita al recepimento passivo delle direttive ricevute, senza tendere al cliente;

Punti 6-discreto - Comportamento che cerca di essere in linea con i principi dell'orientamento al cliente e ci riesce, anche se solo in parte;

Punti 8-significativo - Comportamento che segue la modernizzazione di un servizio orientato al cliente;

Punti 10-eccellente - Comportamento di un dipendente che si sente intimamente proteso al servizio dell'utenza, lo fa con ammirevoli risultati, essendo d'esempio e sprone per gli altri elementi del gruppo.

Sovraccarichi affrontati per esigenze operative.

Intesi come capacità di gestire positivamente situazioni in cui ci si trovi a dover operare per far fronte ad adempimenti comportanti una mole di lavoro eccedente quello ordinario, adattamento ai cambiamenti organizzativi.

Punti 2-scarso - Comportamento di dipendente indifferente alle esigenze dell'Amministrazione e alla possibilità che, per esigenze operative, possa esserci un sovraccarico rispetto al lavoro ordinario del settore.

Punti 4-moderato - Comportamento di dipendente che si limita al recepimento delle direttive che gli vengono impartite, non tenendo in debito conto le sopravvenute necessità lavorative

Punti 6-discreto - Comportamento di dipendente che, pur senza eccessivo impegno, affronta, in qualche misura, i nuovi carichi di lavoro.

Punti 8-significativo - Comportamento di dipendente che, alle mutate condizioni e tempi di lavoro, si adatta, impegnandosi nel far fronte agli ulteriori, sopravvenuti impegni.

Punti 10-eccellente - Comportamento di dipendente che si impegna in modo encomiabile ai possibili, eventuali sovraccarichi di lavoro che possono sopravvenire nel corso della normale *routine*, mettendoci lo zelo e l'entusiasmo che la nuova situazione comporta ed essendo d'esempio e da sprone per gli altri elementi del proprio settore.

La valutazione finale espressa dal funzionario responsabile dell'area

darà luogo all'attribuzione di un punteggio (Σ dei punti di ogni singolo criterio) così da collocare il dipendente in una graduatoria; l'accesso alle fasce di merito (se previste) è individuato dal posto che si occupa nella graduatoria.

ALLEGATI

COMUNE DI (RN)

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI
STRUTTURA (AREA)**

PERIODO DI RIFERIMENTO : _____

Sezione 1^

AREA : _____

VALUTATORI : Dr.ssa **Giuseppina Massara (U.M.V.)**

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

**AREA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI
STRUTTURA (AREA) (MAX : PUNTI 100)**

F A T T O R I	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA PUNTI	PUNTEGGIO CON PESATURA
<p>1.) GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITA'/SERVIZI</p> <p>Inteso come capacità dimostrata di offrire un servizio rispondente, quanto più possibile, alle esigenze dei destinatari finali, e non sia solo l'applicazione delle norme (leggasi burocratizzazione), portatori di interessi, delle attività/servizi, così da renderli soddisfatti per il servizio ricevuto.</p>		4--8-12-16-20	
<p>2.) EFFICIENZA NELL'OTTIMIZZAZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI</p> <p>Intesa come la capacità dimostrata di mettere in atto soluzioni che, compatibilmente con le norme in essere comportino una riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi.</p>		4--8-12-16-20	
<p>3.) MODERNIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI</p> <p>inteso come la capacità dimostrata di mettere in atto soluzioni che comportino la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali attuando un aggiornamento continuo per proprio conto o mediante la partecipazione ad appositi corsi formativi favorendo così la professionalità propria e dei collaboratori.</p>		4--8-12-16-20	
<p>4.) PROPENZIONE ALL'EFFICIENZA</p> <p>Intesa come la capacità di adottare azioni significative volte alla riduzione della spesa all'aumento delle entrate ed al contenimento della spesa nonché la capacità di adottare significative azioni di razionalizzazione tese alla riduzione dei costi ed all'ottimizzazione delle risorse.</p>		4--8-12-16-20	
<p>5.) EFFICACE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI</p> <p>intesa come ottimale svolgimento degli obiettivi gestionali</p>		4--8-12-16-20	
		PUNTEGGIO TOT.	

VALUTATO : _____

AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

Punteggio finale: Punti _____.

Alla luce dei dati di sintesi forniti dal valutato e sulla scorta del colloquio e delle analisi di dettaglio effettuate dal Nucleo di Valutazione, il giudizio può così determinarsi:

GIUDIZIO ANALITICO

GIUDIZIO DI SINTESI: PERFORMANCE _____

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO :

Adrano, addì/...../

**FIRMA DEL VALUTATORE
IL SINDACO**

FIRMA DEL VALUTATO

.....

COMUNE DI(RN)

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI
DEI RESPONSABILI DI AREA**

PERIODO DI RIFERIMENTO : _____

Sezione 1^

VALUTATO : _____

AREA : _____

VALUTATORI : Dr.ssa Giuseppina Massara(UMV)

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

AREA VALUTAZIONE DEI RISULTATI (MAX : PUNTI 50)

OBIETTIVI ASSEGNATI	PESO	% REALIZZAZ.	VALUTAZ. NUMERICA	PUNT.CON PESATURA
1.)				
2.)				
3.)				
PUNTEGGIO TOTALE				
MEDIA PONDERATA PUNTEGGIO				

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

**AREA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI-COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI (MAX : PUNTI 50)**

F A T T O R I	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA PUNTI	PUNTEGGIO CON PESATURA
1.) COORDINAMENTO E DIREZIONE Intesi come la capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi ai collaboratori, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate, di far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indulgere in formalismi e di far rispettare le direttive dell'organo di governo e del Direttore Generale o in assenza del Segretario Generale.		2-4-6-8-10	
2.) PROMOZIONE E GESTIONE DELL'INNOVAZIONE Intese come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo, procedurale, favorendo l'intraprendenza dei collaboratori.		2-4-6-8-10	
3.) INTEGRAZIONI E RELAZIONI INTERSETTORIALI Intese come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori al fine della realizzazione dei progetti (<i>teamwork</i>) o della risoluzione di problemi anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, Cambiamenti di modalità operativa (<i>problem solving</i>). Intese, inoltre, come capacità propositiva e collaborativa nei confronti della Giunta, anche attraverso la presentazione di <i>reports</i> periodici, secondo scadenze prefissate, relativi allo stato di attuazione dei programmi.		22-4-6-8-10	
4.) ORIENTAMENTO AL CLIENTE E PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO Intesi come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione (<i>customer service</i>).		2-4-6-8-10	
5.) MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI e CONTROLLO E VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI Intesa sia come la capacità dimostrata nel promuovere, stimolare e valorizzare la motivazione dei collaboratori, favorendo un clima organizzativo positivo e sia come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori .		2-4-6-8-10	
		PUNTEGGIO TOT.	

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

Punteggio finale: Puntì _____ pari al _____ % della misura massima dell'indennità di posizione prevista per l'anno _____.

Alla luce dei dati di sintesi forniti dal valutato e sulla scorta del colloquio e delle analisi di dettaglio effettuate dal Nucleo di Valutazione, il giudizio può così determinarsi:

GIUDIZIO ANALITICO

GIUDIZIO DI SINTESI: PERFORMANCE _____

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO :

Adrano, addì/...../

**FIRMA DEL VALUTATORE
IL SINDACO**

FIRMA DEL VALUTATO

.....

COMUNE DI (RN)

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

PERIODO DI RIFERIMENTO : _____

Sezione 1^

VALUTATO : _____

AREA : _____

VALUTATORE : _____

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (MAX : PUNTI 50)

OBIETTIVI	% REALIZZAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL DIPENDENTE
1)		
2)		
3)		
PUNTEGGIO TOTALE		
MEDIA ARITMETICA PUNTEGGIO		

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

**AREA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI-COMPORTAMENTI (MAX :
PUNTI 50)**

F A T T O R I	VALUTAZIONE NUMERICA PUNTI
1.) PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO e RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE Intesa sia come la capacità di pianificare le varie fasi di lavoro, fissandone gli obiettivi e le scadenze sia come Rispetto delle scadenze previste e concordate ed esperienza acquisita nell'espletamento delle proprie mansioni..	2-4-6-8-10
2.) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE Intesa come la capacità di produrre elaborati e documenti con elevati standard di qualità in funzione dell'arricchimento professionale conseguito.	2-4-6-8-10
3.) ORIENTAMENTO AL RISULTATO ED INNOVAZIONE e .) LAVORARE IN GRUPPO Inteso sia come la capacità di raggiungere i risultati attesi nell'ambito dell'attività d'ufficio, iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro sia come capacità di lavorare in gruppo interagendo con gli altri colleghi del settore o di altri settori, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità..	2-4-6-8-10
4.) ORIENTAMENTO AL CLIENTE Inteso come la capacità di migliorare i processi e/o prodotti destinati ad altri uffici ed all'utenza finale, modalità di rapporto con l'utenza.	2-4-6-8-10
5.) SOVRACCARICHI AFFRONTATI PER ESIGENZE OPERATIVE Intesi come capacità di gestire positivamente situazioni in cui ci si trovi a dover operare per far fronte ad adempimenti comportanti una mole di lavoro eccedente quello ordinario, adattamento ai cambiamenti organizzativi.	2-4-6-8-10
PUNTEGGIO TOTALE	

EVENTUALI NOTE:

VALUTATO : _____

AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

Punteggio finale: Punti _____ .

GIUDIZIO ANALITICO

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO :

Adrano, addì/...../

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATO

.....