COMUNE DI
MOGLIANO

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. 1 OBIETTIVI DEL SISTEMA:

Il presente sistema viene redatto in base ai principi indicati nell'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009, in specie, come modificato ed integrato dal D.lgs 74/2017, per misurare e valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- ai singoli dipendenti;

al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti.

Per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance effettuate, il presente sistema, nonché i risultati della valutazione verranno pubblicati sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione: "Trasparenza, valutazione e merito".

2. FASI E TEMPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE:

2.1 FASI DEL SISTEMA:

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si articola nell'ambito più generale del ciclo della performance, quindi secondo la seguente articolazione:

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

Pertanto nell'ambito del contesto organizzativo e regolamentare la fase della misurazione e valutazione, da cui discendo le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi 1, 2 e 3, fasi queste che devono essere rappresentate attraverso le indicazioni contenute nei documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – scaturante dalle linee progrmmatiche di mandato (DUP – Bilancio pluriennale/annuale)

Documenti questi che dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della performance di amministrazione e di struttura.

2.2 TEMPI:

I tempi, ordinatori, del Sistema si articolano in stretta connessioni con il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del d.lgs 150/2009, come segue:

- Entro il 30 settembre di ogni anno, il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione. Si procede ad una sola valutazione intermedia, entro il 30 settembre, nel caso in cui il bilancio, il PEG ed il PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE /piano della performance non siano stati adottati entro il mese di febbraio.

- Il Nucleo di Valutazione propone la valutazione della performance dell'intero ente e delle sue articolazioni organizzative entro il 30 aprile dell'anno successivo. Si tiene conto degli esiti delle indagini di customer satisfaction. Tale valutazione è sottoposta all'esame della giunta e, successivamente al suo recepimento formale, è pubblicata sul sito internet.

- Ogni Responsabile di Settore entro il 15 marzo effettua la proposta di valutazione individuale e la procedura di conciliazione con i propri dipendenti; entro il 31 marzo elabora la valutazione individuale definitiva;

- Il Nucleo di Valutazione consegna al Sindaco la proposta di valutazione finale dei Responsabili di Settore entro il 31 marzo dell'anno successivo, Su richiesta degli stessi o di propria iniziativa può ascoltarli direttamente.

- La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al Sindaco per le sue decisioni finali, viene trasmessa ai singoli Responsabili di Settore. Il Nucleo di valutazione è tenuto ad ascoltare i Responsabili di Settore che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali memorie/relazioni presentate dagli stessi in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente.

- Il Nucleo di valutazione elabora la proposta di valutazione individuale definitiva tenendo anche conto delle osservazioni formulate dal Responsabile di Settore interessato. Nel caso decida di discostarsene è tenuto a fornire adeguata motivazione.

- Il Sindaco decide la valutazione finale entro il 15 aprile dell'anno successivo. Nel caso in cui si discosti dalla proposta del Nucleo di Valutazione, deve motivare la sua scelta.

3. MODALITÀ:

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazione esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE), nonché sulla base delle altre banche dati dell'ente.

Le risorse umane appositamente individuate sono quelle relative alla struttura incaricata della predisposizione degli strumenti di programmazione, nonchè addette al controllo di gestione, e che attualmente supportano le attività del nucleo di valutazione.

Le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione si basano sulle esperienze sin qui maturate nell'ambito del precedente sistema permanente di valutazione, ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni, ecc., ma, in particolare, dovranno essere implementate attraverso nuove modalità di comunicazione dei risultati, sia interne che esterne.

Saranno implementate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni Responsabile di Settore dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario Generale, sentiti i Responsabili di Settore dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Nucleo di Valutazione.

4. SOGGETTI E RESPONSABILITA':

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

a) il Sindaco;
b) la Giunta;
c) il Nucleo di Valutazione;
d) i Titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità*;*
e) i Cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1. il **Sindaco** (ed il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di Responsabile di Settore), tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione;

2. il **Nucleo di valutazione** valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, gli incaricati di Posizione Organizzativa, la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazione;

3. **gli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità** valutano i dipendenti assegnati al Settore, la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazione;

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:
1) tra il Nucleo di valutazione e gli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e tra i Responsabili di Settore ed i dipendenti.

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

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

5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONEFINANZIARIA E DI BILANCIO:

I tre documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, BILANCIO, PEG-PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE – vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della performance con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario ma anche a una valutazione volta al miglioramento continuo della performance organizzative ed individuali in collegamento con gli indirizzi strategici.

In particolare il PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE , risulta essere il contenitore capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatorio e del conseguente controllo. Infatti:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dal DUP;
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie umane. Strumentali e strumentali (tramite anche autonomo documento, quale il PEG), ai responsabili dei servizi;
3. contiene l'articolazione di dettaglio degli obiettivi (Allegati, come PDO (piano delgi obiettivi), al PIANO DELLA PERFORMANCE) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuale.

Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (DUP, PEG e PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE) devono possedere o recepire, per essere coerenti con il quadro delineato dal dlgs. 150/2009, sono le seguenti:

- una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale (prevalentemente il DUP) sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con gli atti di programmazione economico finanziaria;
- obiettivi individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale;
- contenuti della programmazione operativa (PEG e PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE) volti a rappresentare:
  - obiettivi operativi;
  - attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati target;

- sistema di misurazione e dei relativi indicatori, con indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa;
- sistema di raccordo tra i risultati valutati e la struttura organizzativa, fino all'ente nel suo complesso;
- fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali con le indicazioni della modalità di misurazione del target atteso;
- obiettivi (e relativi indicatori) coerenti con il piano dei conti ed il piano dei centri di costo/ricavo, condizione necessaria della corretta contabilizzazione delle entrate/spese ovvero costi/ricavi.

L'orizzonte temporale triennale della pianificazione, tramite essenzialmente il DUP, prevede di esplicitare obiettivi strategici pluriennali, i quali devono essere accompagnati da una programmazione annuale di obiettivi operativi coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinguibili dagli stessi, declinati nel PDO/Piano della performance.

Il principio d misurabilità di ciascun obiettivo e/o di ciascun livello di prestazione comporta la necessaria individuazione nei documenti di pianificazione dei corrispondenti indicatori di risultato: essi devono essere associati ad un valore standard e/o a un valore atteso (target).

Nel caso di obiettivi rappresentativi di azioni/programmi/progetti il valore atteso del risultato può essere rappresentato da un sistema di identificazione delle fasi e dei tempi di completamento delle medesime.

I contenuti fondamentali che devono essere inclusi nel "ciclo della performance" DUP, (PEG) e PDO/PIANO DELLA PERFORMANCE sono:
1.obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi di miglioramento e sviluppo) ed eventuale indicatori collegati;
2.obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o unità organizzativa di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio rappresentati alternativamente da:
- obiettivi di mantenimento;
- obiettivi di miglioramento;
- obiettivi di sviluppo;

3.indicatori e/o parametri idonei a rappresentare i livello di prestazione di ciascun servizio e/o unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti.

5.1 MODALITA' DI RACORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI:

Per la misurazione delle performance organizzative dell'intero ente e del singoli Settori e delle performance individuali, il Nucleo di Valutazione si avvale delle informazioni e dei report elaborati per il controllo strategico e per il controllo di gestione ed a tal fine ne indirizza e coordina l'attività.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

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

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

7. COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE:
Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare, entro 7 giorni una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva entro i successivi 20 giorni.

8. CONCILIAZIONE:

Nel caso in cui il valutato non consente con la valutazione finale può avanzare istanza di revisione.

9. TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La contrattazione nazionale collettiva attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa - al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance - destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato.

9.1 INDENNITA' DI RISULTATO

Fino a 40 punti nessun compenso
Tra i 41 a 50 compenso pari al 25%
Tra i 51e il 60 compenso pari al 40%
Tra il 61e il 70 compenso pari al 50%
Tra il 71 e il 75 compenso pari al 65%
Tra il 76 e 80 compenso pari al 80%
Tra l'81 e i 90 compenso pari al 90%
Tra il 91 e il 100 compenso pari al 100%

10. METODOLOGIA E AMBITI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per **"misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale"** si intende una metodologia unitaria "**valutazione integrata"** che permette di valutare i dirigenti, gli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità e gli altri dipendenti sulla base di criteri univoci di riferimento, di obiettivi comuni e delle interrelazioni organizzative.

La valutazione integrata serve ad agevolare e valorizzare la **modalità del lavoro di squadra** all'interno dei Settori e tra i Settori in una logica di massimo coinvolgimento dei collaboratori e di orientamento al risultato

10.1 CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SETTORE

Il Segretario subito dopo l'approvazione da parte della Giunta del PDO/piano della performance, comunica ai Responsabili di Settore gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali, nonché individua gli indicatori ed i pesi per la valutazione delle competenze professionali. In tali attività egli si avvale del Nucleo di valutazione.

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

a) nella misura del 30 % per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction e degli esiti della autovalutazione (PARTE I);

b) nella misura del 40% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);

c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);

d) nella misura del 10% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE IV).

I risultati da valutare si riferiscono sia agli obiettivi di carattere individuale (performance individuale), che a quelli riferiti all'intero ente ovvero all'intero settore diretto (performance organizzativa).

La valutazione della performance organizzativa generale dell'Ente:

La performance complessiva dell'Ente, è misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti (oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo) ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali del PDO/Piano della performance si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione).

Andamento degli indicatori della condizione dell'ente fino a 10 punti

Indicatori	NOTE
1) Rispetto del pareggio di bilancio	Max punti 5
2) Rispetto del tetto di spesa del personale	Max punti 2
3) Volume dei residui attivi di nuova formazione provenienti dalla gestione di competenza e relativi ai titoli I e III, del fondo di solidarietà di cui all'articolo 1, comma 380 della legge 24 dicembre 2012 n. 228, NON superiori al 50 per cento rispetto ai medesimi residui attivi titoli i e ii di competenza RISULTANTI DAL RENDICONTO DI ESERCIZIO DELL'ANNO PRECEDENTE (SE NON APPROVATO DEL PENULTIMO ANNO);esclusi gli accertamenti del fondo di solidarietà ;	Max punti 0,5
4) Volume dei residui passivi complessivi provenienti dal titolo I NON superiore al 50 per cento degli impegni della medesima spesa corrente DI COMPETENZA RISULTANTI DAL RENDICONTO DI ESERCIZIO DELL'ANNO PRECEDENTE (SE NO APPROVATO DEL PENULTIMO ANNO) esclusi quelli derivanti da eventi calamitosi;	Max punti 0,5
6) Rispetto dei tempi medi di pagamento	Max punti 2

Grado di raggiungimento degli obiettivi complessivamente intesi dell'ente e valutazione da parte degli utenti fino 10 punti

Vincoli	NOTE
1) Risultato di gruppo derivante dai risultati degli obiettivi operativi di DUP, che coinvolgono i responsabili ai fini della valutazione. Rilevazione grado di soddisfacimento degli utenti	Max punti 10

Rispetto dei vincoli dettati dal legislatore fino a 10 punti

Vincoli	NOTE
1. Trasmissione all'anagrafe delle prestazioni dei dati sugli incarichi conferiti e su quelli autorizzati ai dipendenti dell'ente	Max punti 1
2. Rispetto dei vincoli di trasparenza di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e smi	Max punti 2
3. Rispetto dei vincoli dettati per il conferimento di incarichi di collaborazione, consulenza, studio e/o ricerca	Max punti 1
4. Rispetto dei vincoli dettati dal codice dell'amministrazione digitale, tra cui si ricordano in particolare lo utilizzo della posta elettronica, l'accesso telematico	Max punti 1
5. Il ricorso alle convenzioni Consip ed al mercato elettronico della PA;	Max punti 2
6. La verifica della certificazione delle assenze per malattia;	Max punti 1
7. La vigilanza sul personale assegnato;	Max punti 2

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 30 PUNTI

10.1.2 (PARTE II) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI

I risultati che si devono raggiungere riguardano le seguenti tipologie di obiettivi:

a) obiettivi settoriali o di struttura
b) obiettivi trasversali di natura intersettoriale;
c) obiettivi operativi assegnati direttamente al Responsabile;

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dai Responsabili di Settore, sentiti gli assessori di riferimento, negoziati con il Sindaco all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi/piano della performance e sono approvati dalla Giunta.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco che assegnerà anche il peso ponderale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Responsabile di Settore, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

L'assegnazione degli obiettivi, conseguente all'approvazione del Piano degli obiettivi/Piano della performance da parte della Giunta, e l'eventuale rinegoziazione successiva degli stessi dovranno essere comunicate dai Responsabili di Settore ai dipendenti del Settore attraverso conferenze di Settore/Ufficio.

Gli obiettivi operativi debbono riguardare necessariamente le specifiche competenze proprie dell'area della dirigenza, come previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Non possono riguardare astratte "capacità" o "idoneità", ma concernere effettive prestazioni di risultato, quali, esemplificativamente:

a. assicurare uno standard di prestazioni, con minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione;
b. contenere il costo economico di un ufficio o servizio;
c. assicurare un tempo certo per la conclusione di una procedura complessa, di particolare rilevanza per l'ente;
d. elaborare e/o attuare un piano o programma attuativo di particolare rilievo per l'ente.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi si articola secondo il seguente prospetto:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6
Descrizione dell'obiettivo	**Risultato atteso**	**Indicatori di misurabilità**	**Peso ponderale**	**Valutazione numerica**	**Punteggio complessivo**

Il punteggio ottenuto in decimi deve essere convertito in 40esimi usando la seguente formula: x per 40:10

Nella assegnazione della valutazione numerica (colonna 5) si utilizza il seguente metodo:
- da 0 a 2 quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- da 3 a 7 quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- da 8 a 10 quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi. In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 40 PUNTI

10.1.3 (PARTE III) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del Responsabile, ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:
a. quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
b. effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
c. periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
d. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;
e. interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 20.

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

N	Fattori di valutazione	Peso massimi	Grado della valutazione in %	Punti raggiunti
1	**Interazione con gli organi di indirizzo politico** Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo	Max punti 4		
2	**Tensione al risultato ed attenzione alla qualità** Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la migliore qualità delle attività svolte	Max punti 3		
3	**Gestione economica, organizzativa e del personale** Capacità di usare le risorse finanziarie ed umane disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità e stimolando lo sviluppo professionale del personale	Max punti 5		
4	**Innovazione e propositività** Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta	Max punti 3		
5	**Autonomia e flessibilità** Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori e di adattarsi alle esigenze mutevoli	Max punti 3		
6	**Collaborazione** Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con gli organi di governo, con i responsabili, con i colleghi e con il personale	Max punti 2		

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

10.1.4 (PARTE IV) - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI.

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

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

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

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti.*

- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 5 punti.*

- Nel caso di valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti.*

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 10 PUNTI

10.1.5 Valutazione della performance individuale :

N	Valutazione della performance individuale	Punteggio massimo	Punteggio ottenuto
1	Parte I performance organizzativa generale dell'ente	30	
2	Parte II risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati	40	
3	Parte III Valutazione dei comportamenti organizzativi	20	
4	Parte IV Valutazione dei collaboratori	10	
5	**Punteggio complessivo**	100	

11. CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono assegnate ai singoli uffici in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

- Categoria B: 1,00
- Categoria C: 1,10
- Categoria D: 1,20

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è indicata nella seguente tabella:

Elementi di valutazione	Peso		**Modalità di valutazione**
Categorie	**D**	**A, B, C**	
Obiettivi di gruppo (obiettivo di pdo/piano performance) Tiene conto della valutazione degli obiettivi attribuita dal NdV al Responsabile di Settore	40	30	Oggettivo da consuntivo
Qualità del contributo individuale alla performance dell'unita` organizzativa	20	10	Valutazione a mezzo indicatori
Competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi	40	60	Valutazione a mezzo indicatori
Totale performance	100	100	

11.1 Metodologia per la valutazione dei risultati

All'interno di ciascun ufficio verranno individuati ad inizio anno gli obiettivi, il loro peso, gli indicatori di risultato ad essi collegati ed il personale coinvolto nella realizzazione di ciascun obiettivo ed inseriti nel piano dettagliato degli obiettivi.
Gli obiettivi dovranno essere attentamente monitorati in corso d'anno anche al fine di apportare eventuali modifiche ed integrazioni in relazione all'andamento effettivo della gestione.
Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati individualmente e/o come componente del servizio.
I risultati relativi agli obiettivi assegnati ai dipendenti vengono valutati sulla base degli indicatori previsti. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il punteggio finale per la parte "risultati" sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati al dipendente sulla base del peso ad essi attribuito.
Di seguito si descrivono gli indicatori dei comportamenti organizzativi (performance individuale) rispetto all'ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), a quello relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e innovativo (pro positività e disponibilità al cambiamento).

11.1.1 Ambito gestionale: Max 30 per cat. D e Max 35 per cat. A, B e C

CRITERIO	DESCRIZIONE	PUNT. MAX CAT.D	PUNT. MAX CAT.A, B e C
Impegno e affidabilità nel ruolo lavorativo	Definizione: svolgere la propria attività in linea con gli indirizzi dell'amministrazione, fare il proprio dovere e mantenere gli impegni che sono stati assegnati.	10	10
Comportamento atteso del dipendente	*Nello svolgimento della propria attività dimostra di conoscere il funzionamento e le regole dell'organizzazione. E` capace di assumere autonome decisioni operative coerentemente alle indicazioni ricevute e alle norme specifiche di riferimento. Svolge la propria attività con precisione.*		
Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza	Definizione: Perseguire una gestione quotidiana coerente alle esigenze dell'utenza, che garantisca buona qualità e tempestività anche a fronte di un contesto organizzativo complesso e dinamico.	10	10
Comportamento atteso del dipendente	*Le esigenze dell'utente sono correttamente interpretate e le risposte risultano pertanto coerenti rispetto al bisogno espresso. Sa gestire cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale dimostrazione della capacità di ascolto, analisi e selezione dei bisogni dello stesso.*		
Rispetto dei tempi	Definizione: Svolgere la propria attività nei tempi richiesti e funzionali alla ottimizzazione dei processi.	10	15
Comportamento atteso del dipendente	*Capacità di rispettare i tempi assegnati. Capacità di migliorare i tempi di esecuzione delle fasi assegnate.*		
	TOTALE	**30**	**35**

11.1.2 Ambito relazionale: Max 15 per cat. D e Max 20 per cat. A, B e C

CRITERIO	DESCRIZIONE	PUNT. MAX CAT.D	PUNT. MAX CAT.A, B e C
Capacità di coordinamento e integrazione	Definizione: Operare in contesti organizzativi e culturali eterogenei per contribuire alla realizzazione delle attività dell'ente sia nell'ambito della proprio ufficio che nell'ambito di uffici diversi; comprendere i rispettivi obiettivi ed approcci, coordinare i propri comportamenti con quelli degli altri.	8	4
Comportamento atteso del dipendente	*Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi, integrando le proprie energie con quelle degli altri* *Condivide le informazioni utili/rilevanti al fine di assolvere in maniera efficiente ed efficace i rispettivi compiti. Condivide obiettivi e responsabilità assegnati al gruppo, vi partecipa attivamente e ne accetta l'assegnazione di ruoli e compiti adoperandosi per realizzare con puntualità e precisione i propri.*		
Orientamento all'utenza interna ed esterna	Definizione: Gestire la propria attività in maniera adeguata rispetto all'utenza interna ed esterna in applicazione dei principi di trasparenza, coordinamento ed efficacia dell'attività` svolta.	7	16
Comportamento atteso del dipendente	*La relazione con l'utenza interna e` improntata al rispetto dei ruoli e delle competenze e ad un approccio sinergico finalizzato alla soluzione dei problemi ed alla gestione delle attività. La relazione con l'utenza esterna e` orientata alla soddisfazione del bisogno, all'instaurazione di relazioni positive di ascolto e di indirizzo dell'utente, nella consapevolezza di dover favorire la buona immagine dell'Ente.*		
	TOTALE	**15**	**20**

11.1.3Ambito innovativo: Max 15 per cat. D e Max 15 per cat. A, B e C

CRITERIO	DESCRIZIONE	PUNT. MAX CAT.D	PUNT. MAX CAT.A, B e C
Flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento organizzativo	Definizione: Disponibilità al cambiamento di prodotto e processo ed all'aggiornamento professionale.	5	7
Comportamento atteso del dipendente	*E` disponibile a cambiare il proprio modo di lavorare per adattarsi alla mutata situazione. E` disponibile ad acquisire nuove competenze sia con riferimento all'utilizzo di nuove tecnologie che all'acquisizione di nuove funzioni all'interno dell'Ente*		
Propositività e supporto all'innovazione	Definizione: Trovare soluzioni innovative ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; produrre idee alternative; cogliere nuove opportunità anche tecnologiche per realizzare gli obiettivi dati	5	5
Comportamento atteso del dipendente	*E` capace di proporre soluzioni, strumenti e metodologie innovative per semplificare l'attività lavorativa oltre che per migliorarne al contempo l'efficienza e l'efficacia (con attenzione anche al rapporto costi/benefici, risorse/risultati).*		
Problem solving	Definizione: Capacità di prevenire e risolvere problemi e conflitti adottando le soluzioni più adeguate in relazione al contesto organizzativo	5	3
Comportamento atteso del dipendente	*E` capace di individuare e analizzare il problema; evidenziarne i punti critici; proporre soluzioni organizzative e gestionali*		
	TOTALE	**15**	**15**

12. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione della performance individuale del Segretario Comunale è collegata:

- al raggiungimento degli obiettivi individuale (parte A della scheda);
- ai comportamenti organizzativi, intesi come le modalità seguite nella realizzazione dei compiti affidati e nello svolgimento dell'attività istituzionale cui il Segretario Comunale è preposto (parte B della scheda)

Il punteggio complessivamente attribuibile è pari a 100.

Il peso percentuale attribuito alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati è pari al 60% di quello massimo attribuibile. Il punteggio complessivo massimo attribuibile è di 60 punti.

Nella assegnazione della valutazione numerica si utilizza il seguente metodo:

- da 0 a 2 quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- da 3 a 7 quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- da 8 a 10 quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato.

Il punteggio ottenuto in decimi deve essere convertito in 60esimi usando la seguente formula: x per 60:10

Per l'assegnazione del punteggio si tiene Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi. In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

Il peso percentuale attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi, intesi come le modalità nella realizzazione dei compiti affidati nello svolgimento dell'attività istituzionale, cui il Segretario Comunale è preposto, è pari al 40%di quello massimo attribuibile. Il punteggio complessivo massimo attribuibile è di 40 punti. Gli elementi di valutazione dei singoli comportamenti organizzativi sono così specificati:

Funzione di Collaborazione nonché esercizio delle funzioni rogatorie: nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo (capacità di iniziativa). La capacità di analisi e gestione dei problemi. Si dovrà altresì valutare l'esercizio delle funzioni rogatorie;

Funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti: la funzione andrà valutata in relazione alla capacità di individuazione degli strumenti giuridico- amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione, le capacità cognitive (ricerca, informazione, innovazione, pensiero analitico), capacità di assistenza e servizio (sensibilità interpersonale e orientamento al servizio);

Funzione di Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio: intesa come capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza si valuterà l'accuratezza, l'affidabilità e la costanza nel lavoro, il rispetto delle scadenze previste dalla legge e l'esercizio dell'autonomia decisionale;

Funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili di servizio: intesa come attività svolta dal segretario comunale finalizzata a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili di servizio, in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale. Si valuteranno le capacità manageriali (sviluppo degli altri, direttiva, cooperazione, team leadership) e le capacità relazionali e la costruzione dei rapporti.

Il punteggio massimo attribuibile ad ogni funzione è pari 10 punti. I parametri utilizzati per la valutazione sono i seguenti:

- giudizio finale eccellente: 10 punti
- giudizio finale ottimo: 9 punti
- giudizio finale buono: 8 punti

- giudizio finale discreto: 7 punti
- giudizio sufficiente: 6 punti
- giudizio finale migliorabile (da migliorare, leggermente inferiore alla sufficienza): 5 punti
- giudizio finale scarso: 3 punti
- giudizio finale negativo: 0 punti.

La valutazione è effettuata dal Sindaco del Comune sulla base degli elementi acquisiti nel corso dell'anno e della relazione prodotta dal Segretario Comunale ai fini della dimostrazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole voci (punteggio max realizzabile pari a 100) ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

- fino a 50 punti: valutazione negativa: non erogazione della indennità di risultato
- da 51 a 60 punti: 65% della retribuzione
- da 61 a 70 punti: 75% della retribuzione
- da 71 a 80 punti : 85% della retribuzione
- da 81 a 90 punti: 95% della retribuzione
- da 91 a 100 punti:100% della retribuzione.

La valutazione finale è trasmessa al Segretario Comunale, che può presentare le proprie controdeduzioni entro 10 giorni dalla notifica. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in via definitiva.