

COMUNE di
Piano dei criteri generali per la disciplina del sistema di
valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale
incaricato di posizione organizzativa e/o di direzione di
strutture di massima dimensione di vertice.
Anno di riferimento _____

(ELABORATO A CURA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE)

Oggetto della valutazione del personale con incarico di funzioni dirigenziali è il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente esplicitati nel Piano di Gestione o dal Piano Risorse - obiettivi (valutazione dei risultati-rendimenti) 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 ad a fornire al Sindaco elementi di supporto per l'assegnazione, conferma e revoca degli incarichi e per la relativa corresponsione dell'indennità di posizione.

Il processo valutativo deve, inoltre, tendere di norma alla continua valorizzazione del personale incaricato di funzioni dirigenziali, a migliorare la trasparenza nei rapporti con il valutato ed ad incrementare la responsabilizzazione del valutato stesso, salvaguardandone l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti.

S'intendono per obiettivi i risultati concordati precedentemente e definiti nel piano degli obiettivi, che il Responsabile di struttura si è impegnato a raggiungere nel periodo stabilito.

*Gli obiettivi devono essere coerenti con le strategie dell'Ente, significativi e / o innovativi, misurabili e verificabili in qualsiasi momento, realistici, annuali e graduati (**pesati**) percentualmente.* Possono essere di natura qualitativa e/o quantitativa.

Esempi:

- *migliorare il rapporto costo/rendimento dei servizi e dei prodotti dell'Ufficio*
- *aumento delle entrate del*
- riduzione delle uscite del % a parità degli aspetti quali - quantitativi del servizio
- promuovere la partecipazione dei cittadini al miglioramento dei servizi con idonee azioni di diffusione delle informazioni, di coinvolgimento e di monitoraggio degli indici di gradimento dei servizi medesimi
- aumentare il numero delle informazioni gestite mediante trattamento elettronico e disponibili in tempo reale
- migliorare un servizio ritenuto critico, razionalizzando il flusso procedurale sia all'interno del proprio ufficio sia con altri uffici interessati alla definizione del procedimento

Per quanto concerne la valutazione delle prestazioni-comportamenti i criteri/fattori considerati sono i seguenti:

- **Coordinamento e direzione**
intesa 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 e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi, di far rispettare le direttive dell'organo di governo.
- **Promozione e gestione dell'innovazione**
intesa 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**
intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori 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**
intesa 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).

▪ **Motivazione dei collaboratori**

intesa 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.

▪ **Valutazione e controllo dei collaboratori**

intesa 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 ad attività di concetto connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del Controllo di gestione.

Per tutti i criteri o fattori di valutazione 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) e dei fattori di ponderazione da applicare 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 struttura.

La ponderazione (che può esprimersi su base percentuale rispetto al peso totale di 100) deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi manageriali che il Comune ritiene prioritari perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate, accanto ovviamente agli obiettivi-risultato programmati.

Di norma alla valutazione di ogni singolo criterio-fattore dell'area delle prestazioni-comportamenti concorre un unico punteggio, ma limitatamente ad alcuni criteri di valutazione si cumulano diversi punteggi in relazione ai singoli parametri afferenti all'unico elemento di valutazione; in tal caso il punteggio totale cumulabile è pari a 10 per ciascun criterio.

VALUTAZIONE DEI RISULTATI — criterio/fattore di valutazione

" conseguimento degli obiettivi"

Punteggio massimo da attribuire punti 60 su 100

(es.:P. S 1: posizione organizzativa di responsabilità di vertice relativa al centro di responsabilità S1

Sono definite le seguenti tipologie di obiettivo:

Obr	obiettivo di routine coeff. 1
Obp	obiettivo promozionale coeff. 1.5
Obs	obiettivo di sviluppo coeff. 2

Si stabilisce di conferire il peso di "rilevanza" degli obiettivi promozionali e di sviluppo rispetto a quelli di routine e di prendere in considerazione non più di cinque obiettivi significativi, oltre ovviamente quelli di routine, 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 della struttura di vertice in esame con le seguenti graduazioni:

Ob1 PS1 (obiettivo 1 della posizione S1)

Obiettivo completamente raggiunto e /o superato	100%	Pt. 60
Obiettivo quasi raggiunto	90%	Pt. 48
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso l'alto	80%	Pt. 36
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso il basso	70%	Pt.24
Obiettivo avviato in modo soddisfacente	60%	Pt.12

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".

ESEMPIO

Ob1 Si = Pt.48

Ob2 Si = Pt.48

Ob3 Si = Pt.60

Ob4 Si = Pt.36

Ob5 Si = Pt. 48

Totale punti 240 media punti 48

Punteggio definitivo punti 48 (il punteggio terrà conto, inoltre, delle ponderazioni connesse alla tipologia dell'obiettivo)

Il punteggio finale riferito al fattore di valutazione conseguimento degli obiettivi viene considerato integralmente e sommato al punteggio finale delle prestazioni composto dalla media ponderata dei fattori di valutazione che fanno parte dell'area delle prestazioni — comportamenti. Tale scelta è determinata dall'importanza rivestita dall'elemento "risultato" quale fattore basato essenzialmente su valutazioni di tipo oggettivo e dall'esigenza di sperimentare sul campo gli altri criteri di valutazione afferenti all'area delle prestazioni —comportamenti che necessariamente sono soggetti ad apprezzamenti più discrezionali e soggettivi.

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Punteggio massimo da attribuire punti 40 su 100

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. Ad ogni fattore di valutazione appartenente a quest'area sarà assegnato un peso (coefficiente di ponderazione), come da scheda allegata, per far sì che il punteggio totale massimo raggiungibile sia pari a 40 punti da sommare al punteggio raggiunto nella valutazione dei risultati conseguiti.

Al valore numerico corrisponde la sottoelencata 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 chiarire gli 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 indurre in formalismi e di far rispettare le direttive dell'organo di governo)

Punti 2 - scarso - Comportamento lavorativo non rispettante le scadenze in relazione ai singoli procedimenti

Punti 4 - modesto - Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze (es. non equilibra i carichi di lavoro ai fini dell'utilizzazione ottimale di tutte le risorse umane e strumentali)

Punti 6 - discreto - Comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punti 8 - significativo - Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi indicati dall'organo di governo (es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori)

Punti 10-eccellente - Comportamento lavorativo concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio - 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 alle innovazioni ed ai cambiamenti

Punti 4 - modesto - Comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)

Punti 6 - discreto. Comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punti 8 - significativo. Comportamento propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punti 10 - eccellente - Comportamento propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

Fattore di valutazione - integrazione e relazioni intersettoriali:

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi)

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

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

Punti 6-discreto - Comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punti 8-significativo - Comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali)

Punti 10-eccellente. Comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività

Fattore di valutazione - orientamento al cliente e promozione della qualità del servizio:

(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 - modesto - Comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punti 6 - modesto- 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 **I** coinvolgimento di altre persone interessate

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

Fattore di valutazione - motivazione dei collaboratori

(capacità dimostrata nel promuovere, stimolare e valorizzare la motivazione dei collaboratori, favorendo un clima organizzativo positivo)

Punti 4 - modesto - Comportamento indifferente alla motivazione dei propri collaboratori

Punti 6 - discreto- Comportamento tendente alla motivazione di non tutti i collaboratori a disposizione

Punti 8 - significativo - Comportamento tendente alla motivazione di tutti i collaboratori a disposizione

Punti 10 – eccellente - Comportamento tendente ad una politica specifica, differenziata ed adatta a motivare ogni tipologia di collaboratore a disposizione

Fattore di valutazione — controllo e valutazione dei collaboratori:

(capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori)

Punti 2 - scarso - Comportamento tendente alla valutazione delle persone e non dei loro comportamenti per il raggiungimento degli obiettivi

Punti 4 - modesto - Comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori

Punti 6 - discreto - Comportamento realizzativo della valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori

Punti 8 - significativo - Comportamento divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore

Punti 10 - eccellente - Comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri col

laboratori

Per l'attribuzione oggettiva del punteggi dovranno essere considerati, fra gli altri, gli indicatori sotto elencati (che potremmo definire sottofattori o elementi di oggettivizzazione dei fattori di valutazione), oltre ovviamente i dati, le analisi e le informazioni che scaturiranno dall'attivazione del controllo di gestione. I dati potranno essere richiesti ai diretti Responsabili e dovranno, in tal caso, essere forniti su apposita modulistica.

Per una più funzionale utilizzazione degli indicatori in questione per l'attribuzione del punteggio ai fattori dell'area delle prestazioni vengono stabilite le seguenti graduazioni che contribuiranno, opportunamente combinate con gli altri elementi di giudizio a disposizione del Nucleo di valutazione, alla definizione del punteggio finale per ciascun criterio-fattore di valutazione.

Fattore di valutazione coordinamento e direzione

Indicatori : elementi di oggettivizzazione dei fattori di valutazione *Puntualità nella consegna dei dati richiesti dal sistema di controllo interno*

Elevata puntualità'	Punti 10
Significativa puntualità	Punti 8
Modesta puntualità	Punti 6
Scarsa puntualità	Punti 4

Rispetto del tetto di straordinario previsto

Rispetto pieno	Punti 10
Sforamento fino a 10 h	Punti 8
Sforamento fino a 20 h	Punti 6
Sforamento oltre le 20 h	Punti 4

Puntualità nella presentazione delle schede PEG o PRO

Elevata puntualità	Punti 10
Significativa puntualità	Punti 8
Modesta puntualità	Punti 6
Scarsa puntualità	Punti 4

Attribuzione della responsabilità di procedimento ai collaboratori

Tutti i procedimenti attribuiti	Punti 10
Quasi tutti i procedimenti attribuiti	Punti 8
Molti procedimenti attribuiti	Punti 6
Alcuni procedimenti attribuiti	Punti 4

Documentate economie di gestione conseguite, ad obiettivo raggiunto, espresse in percentuale rispetto al budget assegnato con il PEG o PRO

Oltre il 15%	Punti 10
Da 15% a 10%	Punti 8
Da 9.9% a 5%	Punti 6
Da 4.9% a 2%	Punti 4
Sotto il 2%	Punti 0

Numero casi di irregolare osservanza dell' orario di servizio annui

O casi	Punti 10
Da 2 a 5	Punti 8
Da 6 a 10	Punti 6
Dalla 15	Punti 4
Oltre 15	Punti 0

Proposte di finanziamento attivate

Oltre n°5 n°5	Punti 10
D a	Punti 8
Da	Punti 6
Da l a 2	Punti 4

Proposte di finanziamento conseguite

Oltre n°5	Punti 10
D a	Punti 8
Da	Punti 6
Da 11 a 2	Punti 4

Criterio — fattore di valutazione promozione e gestione dell'innovazione

Numero di procedure in normalizzate (o miglioramento di quelle esistenti)

Oltre n°5	Punti 10
Da 4 a 5	Punti 8
Da 2 a 4	Punti 6
Da 1 a 2	Punti 4

Nuove procedure organizzative attivate (o miglioramento di quelle esistenti)

Oltre n°5	Punti 10
Da 4 a 5	Punti 8
Da 3 a	Punti 6
Da 1 a 2	Punti 4

Strumenti innovativi di comunicazione interna od esterna attivati

Particolarmente innovativi	Punti 10
Discretamente innovativi	Punti 8
Sufficientemente innovativi	Punti 6

Nuovi servizi o funzioni attivati e documentati

Oltre n°5	Punti 10
Da 4 a 5	Punti 8
Da 3 a	Punti 6
1	Punti 4

Critério - fattore di valutazione integrazioni e relazioni intersettoriali

Presenza alle riunioni intersettoriali (documentate)

Nessuna assenza	Punti 10
N°1 assenza	Punti 8
N°2 assenze	Punti 6
N° 3 assenze	Punti 4

Puntualità alle riunioni

Elevata puntualità	Punti 10
Significativa puntualità	Punti 8
Modesta puntualità	Punti 6
Scarsa puntualità	Punti 4

Numero di ricorsi al Segretario Comunale e/o al Sindaco per dirimere problemi intersettoriali

N° 1 o nessuno	Punti 10
N° 2	Punti 8
N° 3	Punti 6
N° 4	Punti 4

Fattore di valutazione orientamento al cliente e promozione della qualità del servizio

Numero di reclami e contenziosi pervenuti all'azienda

N° 1 o nessuno	Punti 10
N° 2	Punti 8
N° 3	Punti 6
N° 4	Punti 4

Applicazione di metodologie per la conoscenza e lettura del bisogno (per le varie attività)

N° 4 o superiori	Punti 10
N° 3	Punti 8
N° 2	Punti 6
N° 1	Punti 4

Fattore di valutazione — motivazione dei collaboratori

Numero e qualità di suggerimenti scritti pervenuti da parte dei collaboratori

N° 4 o superiori	Punti 10
N° 3	Punti 8
N° 2	Punti 6
N° 1	Punti 4

Numero obiettivi Gestionali individuati dai collaboratori

N° 4 ed oltre	Punti 10
N° 3	Punti 8
N° 2	Punti 6
N° 1	Punti 4

Percentuale assenze complessive annue del personale della struttura diretta

Da 0 al 3%	Punti 10
Dal 3.1% al 6%	Punti 8
Dal 6.1 % al 9%	Punti 6
Dal 9.1 % al 12%	Punti 4
Oltre il 12%	Punti 0

Fattore di valutazione - controllo e valutazione dei collaboratori

Numero di colloqui di valutazione effettuati documentati

Per tutti i dipendenti	Punti 10
Per quasi tutti i dipendenti	Punti 8
Per molti dipendenti	Punti 6
Per alcuni dipendenti	Punti 4

Numero di controlli effettuati sull'osservanza dell'orario di servizio da parte dei dipendenti (documentati con riscontri formali ed eventuali richiami scritti)

Oltre 5	Punti 10
Da 4 a 5	Punti 8
Da 3 a 4	Punti 6
Dal 1 a 3	Punti 4

Numero di reclami avanzati dai collaboratori concernenti la gestione del salario accessorio e reputati fondati dall'organo di vertice amministrativo

Nessuno	Punti 10
1	Punti 8
2	Punti 6
3	Punti 4

Numero casi di irregolare osservanza dell'orario di servizio (annui) da parte dei collaboratori (procapite complessivi annui su base media)

0 casi	Punti 10
Da 2 a 5	Punti 8
Da 6 a 10	Punti 6
Da 11 a 15	Punti 4
Oltre 15	Punti 0

VALUTAZIONE RIEPILOGATIVA 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 sulla caratteristiche professionali per ciascun Responsabile incaricato di funzioni dirigenziali, un equo giudizio sintetico può essere espresso riconoscendo una **performance ottima** ai Responsabili che abbiano raggiunto una valutazione espressa in punti da 90.1 a 100 e conseguentemente può essere corrisposta un'indennità di risultato pari alla percentuale massima stabilita dal Comune per l'anno di riferimento e seguenti e corrispondente al 25% dell'indennità di posizione. Per i Responsabili che avranno raggiunto un punteggio complessivo fra 85.1 e 90 punti la performance sarà considerata significativa e verrà corrisposta un'indennità di risultato pari al 20% dell'indennità di posizione.

Per gli altri Responsabili si opererà nel modo seguente:

punteggio fra 75.1 e 85 punti — indennità di risultato pari al 18% e per punteggi fra 65.1 e 75 punti l'indennità si attesterà al valore del 15% dell'indennità di posizione. Per punteggi compresi tra 60.1 e 65 punti l'indennità sarà del 10%. Per risultati completamente negativi non sarà corrisposta alcuna indennità e se le prestazioni 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 delle eventuali progressioni professionali (orizzontale e/o verticale).

VALUTAZIONE FINALE

Posizioni Organizzative

PUNTEGGIO	INDENNITA' DI RISULTATO
Da 90.1 a 100 Pt.	25% indennità di posizione Giudizio Ottimo tende all'eccellenza
Da 85.1 a 90 Pt.	20% indennità di posizione Giudizio Ottimo
Da 75.1 a 85 Pt.	18% indennità di posizione Giudizio Significativo
Da 65.1 a 75 Pt.	15% indennità di posizione Giudizio Buono
Da 60.1 a 65 Pt.	10% indennità di posizione Giudizio discreto
Sotto la soglia dei 60 punti	0% eventuale attivazione procedimento accertarne responsabilità