



COMUNE DI SANT'EGIDIO DEL MONTE ALBINO
Provincia di Salerno

Organismo Indipendente di Valutazione

Sistema di misurazione e valutazione della performance

**CRITERI E METODOLOGIA DI RILEVAMENTO E
VALUTAZIONE**

Testo aggiornato ai contenuti del Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi adeguato alle disposizioni di principio introdotte dal Decreto Legislativo n.150/2009, adottato con deliberazione di Giunta comunale n.164 del 29/12/2011. Attuazione e verifica del "Piano della Performance 2012-2014" approvato con deliberazione di Giunta comunale n.24 del 31/01/2012

1^ Parte
Principi, obiettivi e risultati
Misurazione e Valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa

Introduzione	pag. 4
Art. 1 Finalità e obiettivi	“ 4
Art. 2 I soggetti	“ 5
Art. 3 Principi ispiratori	“ 5
Art. 4 Trasparenza e Integrità	“ 5
Art. 5 Destinatari e azioni del “SiMVPe”	“ 6
Art. 6 La valutazione della performance organizzativa generale dell’ente	“ 7
Art. 7 Monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati	“ 7
Art. 8 Misurazione e valutazione finalizzate alla rendicontazione sociale	“ 8
Art. 9 La misurazione e la valutazione della performance individuale	“ 8
Art. 9.1 Ambito d’applicazione	“ 8
Art. 10 La struttura del SiMVPe per i Titolari di posizione organizzativa	“ 9
Art. 11 La scelta degli obiettivi	“ 10
Art. 12 La ponderazione degli obiettivi	“ 10
Art. 13 Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi (CO)	“ 11
Art. 14 La definizione del punteggio	“ 11
Art. 15 Descrittori tipo dei Comportamenti Organizzativi	“ 12
Art. 15.1 I descrittori per il problem solving	“ 12
Art. 15.2 I descrittori per il contributo organizzativo e gestione delle risorse	“ 12
Art. 15.3 I descrittori per l’integrazione personale nell’organizzazione	“ 12
Art. 16 Valutazione intermedia	“ 13
Art. 16.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	“ 13
Art. 16.2 Monitoraggio comportamenti organizzativi. L’autovalutazione	“ 13
Art. 17 Valutazione dell’indagine di <i>customer satisfaction</i>	“ 13
Art. 18 Valutazione dei collaboratori	“ 14
Art. 19 Il punteggio complessivo	“ 14
Art. 20 Casi particolari	“ 15
Art. 20.1 Ridefinizione degli obiettivi	“ 15
Art. 20.2 Copertura di una posizione organizzativa in corso d’anno	“ 15
Art. 20.3 Abbandono della posizione organizzativa in corso d’anno	“ 15
Art. 21 Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato	“ 15
Art. 22 Il calcolo dell’Indennità di Risultato	“ 15
Art. 23 Metodologia, tempistica, soggetto valutatore della performance complessiva	“ 16
Art. 24 Monitoraggio della performance organizzativa Interventi correttiva	“ 16

2^ Parte

La valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa

Introduzione	“	18
Art. 1 Ambito e Modalità	“	19
Art. 2 Definizione e calcolo del punteggio	“	19
Art. 2.1 Punteggio collegato ai risultati della p.o. corrispondente	“	19
Art. 2.2 Punteggio relativo ai comportamenti individuali del Valutato	“	19
Art. 2.3 Punteggio relativo alla <i>performance</i> organizzativa individuale del Valutato	“	20
Art. 3 Descrittori dei comportamenti individuali	“	21
Art. 4 Posizionamento del personale nelle fasce di merito	“	25

3^ Parte

Conciliazione - Procedura di raccordo - Revisione

Art.1 Procedure di conciliazione	“	26
Art.2 Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria	“	26
Art.3 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	“	26
Art.4 Revisione del SiMVPe	“	26
Art.5 Sperimentaltà, gradualità e condivisione del sistema	“	27
Art.6 Norme finali e abrogazioni	“	27

1^ Parte

Principi, obiettivi e risultati - Misurazione e Valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa - Introduzione

L'adozione di un sistema per la misurazione e la valutazione della performance deriva dalla necessità di dare esecuzione a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Comune di Sant'Egidio del Monte Albino di nuovi strumenti gestionali. Per valutazione, si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare e individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

Per questo ente, il Sistema per la misurazione e la valutazione della performance (di seguito SiMVPe) si pone come una evoluzione della metodologia in precedenza utilizzata che non prevedeva, tra l'altro, forme di verifica dell'impatto esterno delle attività svolte, soprattutto della percezione avvertita dagli utenti.

Il SiMVPe ha natura "integrata", in quanto i tratti distintivi e caratterizzanti sono analoghi sia per i titolari di posizione organizzativa che per gli altri dipendenti.

Attraverso l'applicazione del SiMVPe verrà valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e i comportamenti individuali ai fini della erogazione della indennità di risultato, per i titolari di posizione organizzativa e di produttività per i dipendenti.

Art. 1 Finalità e obiettivi

Le principali **finalità** che il SiMVPe si pone sono:

- a) migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- b) censire il potenziale umano e le competenze detenute in funzione delle attività e servizi erogati;
- c) rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- d) orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- e) definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione relative all'unità;
- f) responsabilizzare e innescare il processo di cambiamento auspicato dal Legislatore.

I principali **obiettivi** che il SiMVPe si propone di raggiungere sono i seguenti :

- a) collegare più strettamente la valutazione agli esiti effettivi della attività svolta;
- b) rendere più vincolante e obiettivo il nesso con le capacità manageriali e le competenze professionali;
- c) prevedere forme di valutazione delle attività svolte e del loro impatto esterno, con particolare riferimento alla loro percezione da parte degli utenti;
- d) omogeneizzare i criteri di valutazione dei responsabili e del personale;
- e) ancorare la retribuzione di risultato a elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- f) assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche intraprese dall'ente e l'azione amministrativa dei responsabili;
- g) agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse aree, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- h) valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento ed individuando i fabbisogni formativi dei responsabili di area;
- i) diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale, i responsabili degli uffici e l'area politica;

j) promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità.

Art. 2 I soggetti

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

a) Il Sindaco; b) la Giunta; c) l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.); d) i Titolari di posizione organizzativa; e) i Cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

1 il **Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Servizio, tenendo conto del contratto di riferimento e con l'eventuale supporto dell'O.I.V.;

2 l'**Organismo Indipendente di Valutazione** valuta i titolari di posizione organizzativa tenendo conto del contratto di riferimento; la valutazione é effettuata sulla concreta e corretta applicazione dei criteri di valutazioni;

3 i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati alla loro Area.

Art. 3 Principi ispiratori

I principi a cui si ispira il SiVMPe sono:

1. quelli introdotti dal CCNL 31.03.1999, che si intendono integralmente richiamati;
2. del contraddittorio, in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;
3. quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
 - a) diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;
 - b) miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;
 - c) miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;
 - d) cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

E' bene precisare che la valutazione della performance deve essere effettuata facendo riferimento a criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 4 Trasparenza e Integrità

L'intero ciclo di gestione della *performance* deve essere caratterizzato dalla partecipazione, dalla trasparenza e dalla integrità in ogni fase della sua implementazione.

A tutela dell'integrale applicazione dei suddetti principi sono preposti il Segretario comunale, i Titolari di p.o. e l'O.I.V.

A tal fine, nell'assegnazione dei compiti, si dovrà tener conto degli obiettivi fissati dalla parte politica, dell'azione amministrativa e gestionale e delle competenze specifiche del "servizio" al quale il soggetto valutato è preposto nonché, le risorse umane, economiche e strumentali messe a disposizione della stessa struttura

Pertanto, durante l'applicazione delle attività previste dal ciclo della performance occorre fare chiarezza e trasparenza su:

- obiettivi da realizzare e compiti da assegnare conseguentemente al personale;
- risultati che il Segretario comunale si attende dal titolare di p.o., rispetto alle attività da presidiare;
- apporto richiesto ai componenti del gruppo di lavoro;
- modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto;
- obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune;
- relazione fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

inoltre, per quanto riguarda il funzionamento del *SiVMPe*, la trasparenza e integrità dei controlli interni, l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009) si procederà secondo le modalità indicate nella Delibera CiVIT n.4/2012 che, fatti salvi i protocolli già stipulati da CiVIT con ANCI, fornisce le linee guida per tutte

le PP.AA.

Art. 5 Destinatari e azioni del "SiMVPe"

Destinatario del "SiMVPe" è il personale dell'Ente titolare di posizione organizzativa, il personale di cat D e C al quale è stata attribuita una specifica responsabilità con riferimento alla gestione di uffici e/o progetti e gli altri dipendenti dell'Ente.

Le azioni del "SiMVPe" consistono in un mix rappresentato, da un lato, dalle performance organizzative e le prestazioni di risultato e, dall'altro, dalle performance individuali (c.d. competenze/comportamenti individuali ed organizzativi).

La *performance organizzativa* è la componente del sistema collegata alla programmazione delle attività ed ai risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalle linee programmatiche e strategiche dell'amministrazione (programma di mandato, relazione previsionale e programmatica, peg e piano degli obiettivi) ma anche ai principali adempimenti rientranti nello svolgimento dell'attività ordinaria per la quale si intende migliorarne la performance.

La *performance individuale* costituisce, invece, la componente che ha ad oggetto i risultati legati al ruolo proprio di tutto il personale dell'ente che a partire dai titolari di p.o., anche di quelli assunti con contratto a tempo determinato, realizza, nella sua completezza, la struttura organizzativa del Comune di Sant'Egidio del Monte Albino.

Per la valutazione della *performance organizzativa* l'attenzione sarà incentrata sul risultato e dovranno essere presi in esame i risultati che il valutato sarà chiamato a conseguire in relazione ai programmi che l'amministrazione intende realizzare.

Per la valutazione della *performance individuale* il "SiMVPe" prevede la misurazione e valutazione di elementi diversamente graduati in funzione del diverso ruolo ricoperto dal valutato all'interno della struttura.

Il SiMVPe, nel corso dell'anno, si arricchirà di elementi basati sul giudizio dei destinatari dei servizi erogati, cioè gli utenti. A ciò dovrà aggiungersi anche la verifica della qualità degli atti e dei servizi prodotti.

Per il titolare di p.o., il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate nella realizzazione dei compiti affidati.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale dipendente dell'amministrazione comunale e, per tutti, dovrà essere preventivamente specificato il particolare apporto professionale atteso, con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'amministrazione.

Art. 6 La valutazione della performance organizzativa generale dell'ente

La valutazione della performance organizzativa riguarda:

- A. Lo stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'amministrazione inizialmente desunti dal programma politico amministrativo e in ogni altro documento di programmazione successivamente predisposto;
- B. La verifica circa l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento;
- C. La valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente, si compone:
 - a. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa sui diversi obiettivi previsti dai documenti di programmazione adottati dall'Amministrazione comunale;
 - b. degli esiti della valutazione degli utenti. La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di *customer satisfaction* annuali svolte;
 - c. da ogni altro comportamento e/o attività che l'O.I.V. ritenga necessario considerare quale fattore di valutazione.

Art. 7 Monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati

1. L'O.I.V. effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi prefissati e rileva, nel corso dell'esercizio e alla fine dello stesso, lo stato della loro realizzazione, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi da adottare, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi programmati. Le verifiche effettuate dall'O.I.V., congiuntamente con il Segretario, saranno effettuate principalmente attraverso la consultazione delle "schede attività" che i titolari di p.o. avranno cura di implementare nel corso dell'anno.
2. La "scheda attività" è stata elaborata per essere compilata anche informaticamente pertanto, ai titolari di p.o. ,sarà data facoltà di scegliere la modalità con cui riscontrare le richieste di verifica sull'andamento delle attività programmate.

Art. 8 Misurazione e valutazione finalizzate alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi e la misurazione del loro grado di raggiungimento, coinvolge tutte le Aree in un processo interno che si alimenta di indicatori di efficienza economica, efficacia sociale e qualitativa, di attività e di risultato senza trascurare indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della **rendicontazione sociale**, passando, da una concezione autoreferenziale a una concezione di apertura ai cittadini e agli utenti, che ponga in primo piano:

- ✓ l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della comunità;
- ✓ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine, nel corso del 2012 saranno avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate e di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (*stakeholder* chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Comune e dei connessi indicatori, così come, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni con Delibera n. 88 del 24.6. 2010 e compatibilmente con quanto previsto nella Delibera n. 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici".

Nel corso del 2012, dunque, il Comune sarà impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi,

anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

Art. 9 La misurazione e la valutazione della performance individuale

Art. 9.1 Ambito d'applicazione

1. L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n.15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.
2. L'articolo 9 del Decreto Brunetta ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

• per i titolari di p.o. e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- 1) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- 2) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 3) la qualità del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Ente, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- 4) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- 5) le indagini, proposte ed effettuate, sulla soddisfazione degli utenti dei servizi e delle attività erogate dall'Ente.

• per il personale non responsabile:

- 1) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi per quei dipendenti cui sia stata affidata la responsabilità di uno o più uffici, di attività e/o di progetti individuali;
- 2) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'Area di appartenenza, i comportamenti individuali dimostrati e la performance organizzativa individuale posta in essere.

Art. 10 La struttura del SiMVPe per i Titolari di posizione organizzativa

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati e ai risultati raggiunti.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue:

Il sistema si articola nei seguenti punti fondamentali:

- 1) valutazione, in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati ed attribuzione di un punteggio (max 60 punti);
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi (CO) e attribuzione di un punteggio (max 20 punti);
- 3) fino a 10 punti per la soddisfazione dell'utente e del personale ricavata tramite indagini di rilevazione della *customer satisfaction*, interna ed esterna;
- 4) fino a 10 punti per la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- 5) calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) e attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
- 6) attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

Dunque, il sistema si basa sulla valutazione di due componenti:

- a) la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del **60%**.
- b) la valutazione delle capacità, delle competenze e dei comportamenti individuali espressi internamente e esternamente l'Ente fornisce un contributo del **40%**.

I titolari di p.o. potranno predisporre una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o del solo parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Art. 11 La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato.
- misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità.
- controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura.
- chiarezza del limite temporale di riferimento. La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno piegati alle scadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

Art. 12 La ponderazione degli obiettivi

Agli obiettivi individuali viene assegnato un peso secondo le seguenti modalità:

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce;

Per l'anno 2012 la ponderazione non verrà effettuata ad inizio esercizio ma durante il periodo di monitoraggio dell'attività programmate in sede di attività di monitoraggio

La somma delle ponderazioni deve essere pari a 60.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma di percentuale.

La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo individua il corrispondente punteggio ottenuto dal Valutato secondo il seguente calcolo.

- a) fino al 30% quando l'obiettivo è stato raggiunto in minima parte;
- b) fino al 50% quando l'obiettivo è stato raggiunto per almeno il 60%;
- c) fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- d) punteggio pari a 0 se l'attività finalizzata al raggiungimento dell'obiettivo non è stata avviata.

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di p.o., per i risultati conseguiti, è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi secondo la relazione tra punteggio relativo ai risultati conseguiti, il peso attribuito all'obiettivo. Il punteggio può, quindi, variare tra 0 e 60.

In base alle indicazioni e alle priorità indicate dall'Amministrazione, la pesatura degli obiettivi dovrà fare riferimento alla tipologia degli obiettivi assegnati secondo le seguenti indicazioni:

Tipologia obiettivo
Standard minimo – obiettivi privi di particolare contenuto innovativo e/o tesi al recupero delle inefficienze passate o al mantenimento degli standard tipo obiettivi gestionali e di carattere ordinario. (Processi di riorganizzazione (con o senza incrementi della dotazione organica) finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad aumento delle performance del personale)
Mediamente impegnativi – obiettivi con aspetti di particolare difficoltà e importanza, tesi al miglioramento degli standard attuali in termini di prestazione dei servizi erogati
Molto impegnativi – obiettivi con aspetti di particolare difficoltà ed importanza, tesi al miglioramento degli standard attuali fino a raggiungere livelli di eccellenza sia in termini di prestazione che di servizi erogati
Innovativi – obiettivi che determinano miglioramento degli standard attuali dei servizi erogati tramite strumenti di nuova introduzione

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni titolare di p.o. ha effetto diretto sulla valutazione di tutti i dipendenti assegnati all'Area di diretta responsabilità del valutato.

Art. 13 Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi (CO)

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzatisi. La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale.

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

1. *problem solving*;
2. capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse;
3. integrazione personale nell'organizzazione.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 20.

Durante la fase di prima introduzione del SiMVPe i pesi sono predeterminati.

Al CO *problem solving* è attribuito un peso pari a 10, al CO capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse un peso pari a 4 e al CO integrazione personale nell'organizzazione un peso pari a 6. Entro il mese di dicembre di ogni anno, numero e tipologia di comportamenti organizzativi su cui verrà misurata e valutata la *performance* dei titolari di p.o. potranno essere ridefiniti dalla Giunta comunale. Compete al Segretario comunale così come coadiuvato dall'O.I.V. attribuire ad ogni nuovo CO il giusto peso.

Art. 14 La definizione del punteggio

1. Ad ogni comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) che vengono determinati, durante il processo di valutazione, attraverso l'ausilio di indicatori e descrittori che esprimono le caratteristiche soggettive che il valutato deve possedere, per raggiungere un determinato livello di valutazione.
2. Ad ogni livello di valutazione è associato un punteggio, come di seguito indicato:
 - se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0,6;
 - se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0,8;
 - se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.

Per il rilevamento del livello di *performance* individuale raggiunto per ogni tipo di comportamento organizzativo definito è possibile riportare nella scheda predisposta dall'O.I.V. i "descrittori tipo" appositamente predisposti e di seguito illustrati.

Art. 15 Descrittori tipo dei Comportamenti Organizzativi

Art. 15.1 Descrittori per il *problem solving* - Livello/Punteggio

- **Basso** Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. **0,6**
- **Medio** Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. **0,8**
- **Alto** Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione. **1,0**

Art. 15.2 Descrittori per il contributo organizzativo e gestione delle risorse - Livello/Punteggio

- **Basso** Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività. **0,6**

- **Medio** Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura. **0,8**
- **Alto** Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria area. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale (attuato dall'Ente), per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'area. **1,0**.

Art. 15.3 Descrittori per l'integrazione personale nell'organizzazione - Livello/Punteggio

- **Basso** Il valutato non opera positivamente all'interno dell'ente a cui appartiene anche attraverso azioni di coordinamento con altre aree. Di rado sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali. **0,6**
- **Medio** Il valutato opera positivamente all'interno dell'ente a cui appartiene anche attraverso azioni di coordinamento con altre aree e con gli organi di indirizzo politico-amministrativo di riferimento. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali. **0,8**
- **Alto** Il valutato opera positivamente all'interno dell'ente a cui appartiene anche attraverso azioni di coordinamento con altre aree e con l'intera area politico-amministrativa e con gli organismi esterni. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni all'Ente che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali. **1,0**

Esempio di calcolo:

Comportamenti Organizzativi	Peso (Pe)	Punteggio attribuito (Pu) (tra Basso-Medio-Alto)	(PexPu)
1)Problem solving	Pe (1) 10	Pu (1) 0,6	Pe(1)x(Pu1)=6
2)Contributo Org.vo	Pe (2) 4	Pu (1) 1,0	Pe(2)x(Pu2)=4
3)Integrazione personale nella struttura	Pe (3) 6	Pu (1) 0,8	Pe(3)x(Pu3)=4,8
	Somma pesi=20		Somma punti=14,8
			Arr.to =15

Art. 16 Valutazione intermedia

Art.16.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

1. lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico; in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
2. quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti.

Entro la fine del mese di settembre (periodo riferito solo all'anno 2012) l'O.I.V. effettuare il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi programmati attraverso il sistema indicato al precedente art.7.

Art. 16.2 Monitoraggio comportamenti organizzativi L'autovalutazione

1. La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla fase di autovalutazione delle proprie competenze.

2. L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, del contributo organizzativo e di gestione delle risorse, dell'integrazione personale nell'organizzazione.
3. La compilazione delle schede di autovalutazione dei comportamenti organizzativi svolta autonomamente da ciascun Valutato deve essere completata entro fine settembre.
4. Successivamente, l'O.I.V., determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi analizzando il contenuto delle schede di autovalutazione e eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.
5. Il livello attribuito a ciascun Valutato è sinteticamente motivato nella *scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi*.

Art. 17 Valutazione dell'indagine di *customer satisfaction*

1. La valutazione dell'indagine di *customer satisfaction* concerne la rilevazione del grado di soddisfazione:
 - a) di tutti i fruitori dei servizi pubblici erogati dall'Ente, dei suoi fornitori, di tutti coloro che, anche in forma associativa, hanno rapporti con l'Amministrazione comunale;
 - b) dei dipendenti dell'Ente rispetto alla qualità dei servizi forniti dal Servizio o dagli Uffici in esso incardinati, la cui rilevazione potrà avvenire attraverso indagini interne sul benessere organizzativo.
2. Ai fini della rispettiva valutazione, ciascun titolare di p.o. dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di *customer satisfaction* nell'anno cui si riferisce la valutazione. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definiti in sede di conferenza dei responsabili in collaborazione con l'O.I.V..
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.
3. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi *report* elaborati dai titolari di p.o. col supporto del Segretario comunale dell'Ente.
4. In caso di mancato o insufficiente svolgimento delle attività di indagine il punteggio attribuito sarà pari a 0 punti.

Art. 18 Valutazione dei collaboratori

1. L'individuazione esatta del punteggio che verrà attribuita al titolare di p.o. circa la capacità di valutazione dei propri collaboratori sarà effettuata a cura dell'O.I.V..
2. Nella valutazione di cui al comma precedente, l'O.I.V. dovrà attenersi esclusivamente a quanto riportato nelle schede relative ad ogni collaboratore e potrà attribuire un punteggio pari a 0 punti solamente in presenza di un apprezzamento ritenuto palesemente inadeguato.

Art. 19 Il punteggio complessivo

A conclusione della verifica di fine anno, da effettuarsi entro il primo semestre dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, l'O.I.V. effettua la valutazione finale, rilevando:

- 1) per ciascun obiettivo il risultato raggiunto;
- 2) per i comportamenti organizzativi il valore della prestazione realizzata così come risulterà dalla apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- 3) per le indagini di *customer satisfaction*, interna ed esterna, quanto realizzato da ciascun titolare di p.o. durante l'anno per l'attribuzione di un punteggio di massimo 10 punti;
- 4) per la capacità di valutazione dei propri collaboratori, quanto riportato nelle schede di ogni titolare di p.o. e verificando la presenza di una significativa differenziazione dei giudizi e ciò per l'attribuzione di un punteggio di massimo 10 punti.

Alla fine, il punteggio complessivo sarà riportato nella *scheda di valutazione finale* e sarà determinato dalla somma tra punteggio relativo ai risultati conseguiti, quello relativo ai comportamenti organizzativo-gestionali individuali, alle indagini di *customer satisfaction* e quello relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Art. 20 Casi particolari

Art. 20.1 Ridefinizione degli obiettivi

2. Le priorità politiche, per cause non prevedibili, possono mutare, nel corso dell'anno, in maniera così significativa da indurre a procedere, al verificarsi del mutamento, a una ridefinizione degli obiettivi.
3. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.
4. La ridefinizione è negoziata con il Valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno.
5. In ogni momento e ricorrendone il caso, il Sindaco può decidere di eliminare l'obiettivo dalla valutazione, riproporzionando i pesi degli altri obiettivi.

Art. 20.2 Copertura di una posizione organizzativa in corso d'anno

1. E' possibile che si provveda ad assegnare la responsabilità di un'area in corso d'anno.
2. Il responsabile interessato:
 - riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
 - partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già concluse al momento della nomina.

Art. 20.3 Abbandono della posizione organizzativa in corso d'anno

E' possibile che una posizione organizzativa sia abbandonata in corso d'anno.

La valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

Art. 21-Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare della posizione organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per lavoro straordinario, secondo la disciplina del CCNL per il quadriennio 1998-2001 e successive modifiche ed integrazioni apportate dal CCNL 2002/2005 (24.02.2004).
2. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità, o di un massimo pari ad € 16.000,00 se trattasi di alta professionalità secondo le modalità di graduazione;
3. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita per i valori di posizione ricompresa tra € 5.164,56 ad un massimo di € 12.911,42, o di un massimo del 30%, se trattasi di alta professionalità. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale a cura dell'O.I.V. o di analoghi controlli interni attivati.

Art. 22 Il calcolo dell'Indennità di Risultato

La "Indennità di Risultato" da attribuire a ciascun Responsabile è funzione di:

1. "Indennità di Posizione Area" che caratterizza l'Area al cui apice è posto il Responsabile.
2. "Coefficiente Riconoscimento Massimo", che il CCNL fissa nel tetto massimo del **25%**;
3. "Risultato Complessivo" conseguito secondo i criteri e i metodi sopra descritti.

La valutazione positiva costituisce presupposto per la conferma nell'incarico ricoperto e dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato come di seguito stabilito:

- Nella misura intera se il dipendente ha riportato, nella valutazione operata dall'O.I.V. un punteggio compreso tra 85 e 100 punti;
- Nella misura del 75% se il dipendente ha riportato, nella valutazione operata dall'O.I.V., un punteggio compreso tra 70 e 84 punti;
- Nella misura del 50% se il dipendente ha riportato, nella valutazione operata dall'O.I.V., un punteggio compreso tra 55 e 69 punti.

L'O.I.V. formula la proposta, rilevando, per ciascun obiettivo:

- i valori numerici dei risultati raggiunti;
- la presenza di eventuali fattori esogeni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo.

In caso di valutazione negativa (Punteggio complessivo inferiore a 55 punti), il dipendente è escluso dall'attribuzione dell'indennità di risultato.

Art. 23 Metodologia, tempistica, soggetto valutatore della performance complessiva

1. L'O.I.V. effettua la valutazione finale dei titolari di p.o. riportando i punteggi rilevati sulla scheda all'uopo predisposta.
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione, coadiuvato dalla struttura tecnica permanente interna, acquisisce tutta la documentazione e tutte le informazioni utili per procedere alla valutazione sulla *performance* complessiva del titolare di p.o.
3. La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al Sindaco è comunicata ad ogni titolare di p.o.
4. Entro 15 giorni dalla proposta di valutazione comunicata al Valutato, quest'ultimo può proporre, per iscritto, le proprie osservazioni all'O.I.V. che nei successivi 15 giorni confermerà o rettificherà il giudizio in precedenza espresso.
5. Il tutto verrà rimesso al Sindaco che potrà ascoltare i responsabili che ne facciano richiesta e/o esaminare eventuali memorie/relazioni prodotte dagli stessi in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente per il giudizio finale sulla valutazione e disporre in merito all'erogazione della retribuzione di risultato.
6. Nel caso in cui il giudizio sulla valutazione del responsabile formulata dal Sindaco sia palesemente contrastante con quella espressa dall'O.I.V. è tenuto a fornire adeguata motivazione.
7. Entro la fine del mese di febbraio dell'anno successivo ogni titolare di p.o. provvede alla misurazione della performance dei propri dipendenti redigendo la scheda all'uopo predisposta.
8. La scheda di valutazione relativa ad ogni unità di personale compilata in ogni sua parte e sottoscritta sia dal Valutato che dal Valutatore dovrà essere trasmessa in copia all'O.I.V. per la verifica della capacità di valutazione dei propri collaboratori e per la formazione della graduatoria delle valutazioni individuali di tutto il personale dell'ente.

Art. 24 Monitoraggio della performance organizzativa - Interventi correttivi

1. Nel periodo che va dall'approvazione dall'assegnazione degli obiettivi a fine esercizio finanziario, rispetto agli obiettivi programmati, i titolari di p.o. supportati dall'O.I.V., monitorano l'andamento della performance.
2. I titolari di p.o., attraverso la predisposizione di appositi report trasmettono agli organi di indirizzo politico-amministrativo le risultanze della verifica effettuata sugli obiettivi programmati e sull'andamento dei progetti proponendo, se necessario, le eventuali misure correttive.
3. Attraverso i report di monitoraggio l'O.I.V., coadiuvato dalla struttura organizzativa di supporto, verifica lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.
4. Sono previsti 2 momenti, durante l'esercizio di riferimento, per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione.
5. Il primo monitoraggio deve essere effettuato entro il 30 luglio, il secondo non prima del 30 settembre. Si procederà ad una sola verifica, da effettuarsi entro il 30 settembre, nel caso in cui il Bilancio, il PEG ed il PDO non siano stati adottati entro il mese di marzo e, se necessario, in sede di riequilibrio finanziario.

2^ Parte

La valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa

Introduzione - Il rendimento complessivo di un'Area riflette il rendimento delle singole unità operative di cui la stessa si compone. Pertanto, occorre misurare e valutare la *performance* relativa a quegli Uffici che ricadono nella sfera organizzativa e gestionale di una determinata Area e, quindi, le *performance* e i comportamenti dei dipendenti assegnati alla stessa, ponendo, come la Riforma Brunetta impone, il "Cittadino al centro dell'attenzione dell'organizzazione", e prestando particolare attenzione ai giudizi espressi dagli interlocutori esterni alla stessa amministrazione.

A tal fine verranno utilizzati precisi indicatori tesi a rilevare e valutare le ricadute che i comportamenti individuali provocano sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno. L'utilizzo, nella scheda, di un punteggio max di 30 punti per il raggiungimento dei risultati (obiettivi) attribuibile a ogni dipendente che, come si dirà, dovrà corrispondere, percentualmente, a quello attribuito alla posizione organizzativa corrispondente, fornirà una valutazione integrata delle attività complessivamente rese dall'intera Area. Quest'ultimo elemento di valutazione verrà anche utilizzato per la valutazione di quei dipendenti, che pur non rivestendo posizioni organizzative, sono stati individuati e investiti della responsabilità di uno o più uffici, di attività e/o di progetti individuali.

Art.1 Ambito e Modalità

La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

Le valutazioni effettuate dal titolare della Posizione Organizzativa dell'Area in cui il dipendente da valutare è collocato è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

Il titolare di p.o. effettua la valutazione complessiva della performance del personale allo stesso assegnato, esprimendola in forma numerica come somma del punteggio, come di seguito calcolato:

1. per un massimo di 30 punti in relazione alla valutazione finale conseguita dal titolare della posizione organizzativa corrispondente. Dovrà essere assegnato il 50% del punteggio conseguito con riferimento al valore collegato ai risultati (obiettivi);
2. per un massimo di 50 punti in relazione alla valutazione dei **comportamenti individuali** del dipendente;
3. per un massimo di 20 punti in relazione alla **performance organizzativa individuale** del soggetto valutato.

Solo per le categorie D e C a cui è attribuita la responsabilità di un ufficio, e/o attività progettuali il punteggio relativo *performance* organizzativa individuale (max 20 punti) dipenderà dai risultati conseguiti, in relazione alle specifiche responsabilità conferite, secondo le modalità indicate nel comma 3, del successivo articolo 2.3.

Art.2 Definizione e calcolo del punteggio

Art. 2.1 Punteggio collegato ai risultati della p.o. corrispondente

Il punteggio relativo al "**raggiungimento degli obiettivi**" corrisponde, per il 50%, a quello che l'O.I.V. ha attribuito al titolare della p.o. in cui il Valutato è stabilmente occupato indicato nella Scheda della p.o. come: "grado di conseguimento degli obiettivi".

Art. 2.2 Punteggio relativo ai comportamenti individuali del Valutato

Il punteggio relativo ai **comportamenti individuali** viene attribuito come di seguito indicato:

- a) a ciascuna articolazione delle quattro tipologie di comportamenti individuali è associato un descrittore.
- b) a ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:
 - se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "**quasi mai o raramente**", il punteggio è pari a 1;

- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 2;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 3;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 4;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 5.

A tale scopo, vengono valutate quattro categorie di comportamenti individuali:

1. quelli legati all'organizzazione, articolati in collaborazione interfunzionale e flessibilità;
2. quelli trasversali di relazione, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione;
3. quelli trasversali di realizzazione, articolati in tempestività ed accuratezza;
4. quelli relativi ai comportamenti professionali, articolati in sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e soluzione dei problemi.

Il punteggio relativo ai comportamenti individuali di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori illustrati nel successivo articolo 3.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 50.

Art. 2.3 Punteggio relativo alla performance organizzativa individuale del Valutato

1. Il punteggio relativo alla Performance organizzativa individuale (max 20 punti) dovrà essere attribuito dal Valutatore in funzione del punteggio relativo al comportamento individuale che il valutato ha conseguito secondo i criteri indicati nella tabella che segue:

Punti	Punteggio di riferimento (Comportamenti individuali)
4	da 0 a 10
8	da 11 a 20
12	da 21 a 30
16	da 31 a 40
20	da 41 a 50

2) Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio collegato al risultato (obiettivi) della p.o. di riferimento, del punteggio comportamenti individuali e del punteggio della performance organizzativa individuale.

3) Il punteggio collegato alla Performance organizzativa individuale (max 20 punti) per quei dipendenti cui sia stata affidata la responsabilità di uno o più uffici, di attività e/o di progetti individuali, verrà calcolato in funzione dei risultati conseguiti, secondo i criteri indicati nella tabella che segue.

4) La percentuale di raggiungimento del risultato ed il conseguente livello di soddisfacimento è espresso nelle seguenti fasce di valutazione:

Punti	% di raggiungimento dell'obiettivo/incarico assegnato
4	se la percentuale di raggiungimento è uguale o minore al 30%
8	se la percentuale di raggiungimento è compresa tra 31% e 40%
12	se la percentuale di raggiungimento è compresa tra 41% e 50%;
16	se la percentuale di raggiungimento è compresa tra 51% e 70%
20	se la percentuale di raggiungimento è superiore al 70%

Nella scheda di valutazione del dipendente dovranno essere descritti i risultati conseguiti dal dipendente ed il livello di soddisfacimento conseguito in funzione delle attese dei destinatari (*stakeholder*) l'attività oggetto delle specifiche responsabilità assegnate, sia interni che esterni all'organizzazione d'appartenenza.

Art. 3 descrittori dei comportamenti individuali

A) Tipologia di riferimento dei Comportamenti Individuali legati all'organizzazione.

Comportamenti LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

B) Tipologia di riferimento dei Comportamenti Individuali trasversali di relazione.

Comportamenti TRASVERSALI DI RELAZIONE	Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
--	---	---	---------------------------------

C) Tipologia di riferimento dei Comportamenti Individuali **trasversali di realizzazione**.

Comportamenti TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Contributo	Contribuisce alla performance dell'Area	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

D) Tipologia di riferimento dei Comportamenti Individuali Professionali

Comportamenti PROFESSIONALI	Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

Art. 4 Posizionamento del personale nelle fasce di merito

Il premio alla performance dei dipendenti è costituito dalla produttività, il cui importo massimo annuale dipende dalle risorse che il contratto integrativo dell'anno assegna a questo istituto.

Il metodo di seguito descritto dovrà essere applicato con riferimento alle attività di gestione 2012, fermo restando che:

- a) questa ipotesi tratta risorse destinate al salario accessorio per cui a vigenza contrattuale occorre attivare la contrattazione con le OO.SS.;
- b) occorre verificare nel corso del 2012 quali saranno le modalità applicative di tale istituto premiante, atteso che l'art. 9 della legge 122/2010 prevede che, per gli anni 2011-2012-2013, il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, ivi compreso il trattamento per il salario accessorio, non può superare in ogni caso il trattamento economico dell'anno 2010;
- c) alla luce di quanto sopra, l'ipotesi potrà, ovviamente, subire le modifiche del caso.

Ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, si procederà come segue:

1) Si procede alla individuazione ed alla suddivisione dei dipendenti in quattro fasce di merito determinate in funzione del punteggio da ognuno conseguito secondo la seguente ipotesi:

	Fascia di merito	% Personale dipendente	% della quota spettante
1	da 85 a 100 punti	%	%
2	da 70 a 84	%	%
3	da 60 a 69	%	%
4	da 40 a 59	%	%

2) La ripartizione in fasce di merito (graduatoria di merito) avviene, con riferimento a tutto il personale dipendente, ad eccezione delle posizioni organizzative, in servizio presso l'ente, in base alle valutazioni conseguite;

3) La modalità di riparto ed assegnazione delle risorse economiche tiene conto di quanto previsto dal d.lgs. 1.8.2011, n.141 che rinvia l'applicazione di quanto disposto dall'art. 19, commi 2 e 3, del d.lgs. 150/2009,

4) In caso di parità di punteggio, si terrà conto dell'anzianità di servizio prestato presso l'Ente. Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce retributive occorre una valutazione minima di **40/100** ed una frequenza lavorativa di almeno 5 mesi nell'anno;

5) La percentuale di risorse economiche da attribuire a ciascuna fascia retributiva sarà stabilito in sede di contrattazione collettiva decentrata (nel rispetto dell'obbligo di destinare una quota prevalente delle risorse alla fascia alta di merito rispetto alle altre) nella quale saranno, altresì, definiti i criteri per procedere, all'interno delle fasce, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare;

6) Le quote economizzate di budget costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo per il salario accessorio di cui all'art. 31, comma 3 C.c.n.l. 22 gennaio 2004 dell'anno successivo,

7) Suddiviso il personale nelle rispettive fasce di merito si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

8) La graduatoria relativa alla performance di tutto il personale verrà pubblicata, sul sito web istituzionale dell'ente, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, così come previsto dalla normativa di riferimento,

9) La Scheda di valutazione individuale di ciascun Dipendente, reca la data della valutazione e la firma del Responsabile di Area. Il Modello viene controfirmato per presa visione dal Dipendente e conservato presso l'Ufficio personale.

3^ Parte - Conciliazione - Procedura di raccordo - Revisione

Art.1 Procedure di conciliazione

1. Le procedure di conciliazione sono previste per risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della *performance* individuale e per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Si tratta di una procedura ispirata ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

2. Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, in presenza di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati con la finalità di prevenire tali situazioni e risolverle, l'interessato può attivare, mediante richiesta motivata, una procedura finalizzata alla verifica della correttezza dell'applicazione del sistema concernente il rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione.

3. Il valutato destinatario di una valutazione negativa può presentare, entro 15 giorni dalla comunicazione del risultato, una relazione nella quale esporre le ragioni che hanno impedito il raggiungimento dei risultati e/o le altre ragioni che hanno determinato il giudizio negativo.

4. La relazione, di cui al punto precedente, viene inviata al Segretario comunale che entro i 15 giorni successivi, laddove la ritenga ammissibile, convoca il valutato e l'O.I.V. per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati e promuovere eventuali soluzioni.

5. In alternativa, il valutato, può procedere secondo le modalità previste dall'art. 410 cpc.

Art.2 Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria

1. I documenti di programmazione finanziaria e di bilancio aventi una proiezione annuale e pluriennale della programmazione strategica e gestionale effettuata dal Comune di Sant'Egidio del Monte Albino (Bilancio annuale e pluriennale, Relazione previsionale e programmatica, Piano triennale delle opere pubbliche, Piano esecutivo di gestione e Piano degli obiettivi) previsti dal D.Lgs. 267/2000, contengono tutti gli elementi e costituiscono il Piano della *performance*.

2. In particolare i diversi indicatori finanziari, già previsti e utilizzati in forza della normativa di settore per gli enti pubblici locali, fungono da raccordo tra la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e la programmazione finanziaria dell'ente.

Art.3 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target previsti e il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso gli strumenti di programmazione previsti dalla legge e normati dal Regolamento di Contabilità dell'ente.

2. La rendicontazione dei risultati di *performance* può essere garantita attraverso il Rendiconto della Gestione e il Referto del Controllo di Gestione confermando, così, coerenza e integrazione con il **SiMVPe** stesso.

Art.4 Revisione del SiMVPe

1) Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, l'O.I.V., il Segretario comunale, i Titolari di p.o., anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

2) Le modifiche si intendono adottate ove approvate e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

3) Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Art. 5 Sperimentalità, gradualità e condivisione del sistema

1. Il sistema avrà una fase sperimentale. Nel corso del 2012 verranno testati istituti, criteri, metodologia, in maniera da studiarne gli effetti e valutarne gli impatti.

2. Inoltre la sua attuazione sarà graduale: cioè applicherà punteggi, fasce in maniera progressiva in base ai feedback dell'organizzazione.

3. Potrà prevedere revisioni e rimodulazioni.

Art.6 Norme finali e abrogazioni

1. 1. Per quanto non previsto dal presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance* si applicano le disposizioni previste per gli enti locali dal decreto legislativo n. 150 del 2009 e quanto previsto nel Regolamento comunale per l'ordinamento degli uffici e dei servizi - Merito, Premialità, Trasparenza e Ciclo di Gestione della *Performance* – approvato con deliberazione di Giunta comunale n.164 del 29.12.2011.

**COMUNE DI SANT'EGIDIO DEL MONTE ALBINO**

Provincia di Salerno

"Sistema di misurazione e valutazione della performance"

*Obiettivo e Attività**"Scheda Gestione e Monitoraggio"*

Responsabile: _____ Area: _____

Obiettivo: _____

Periodo di riferimento: _____

Sezione A) Attività/Azioni previste e tempi d'esecuzione

Tempi di esecuzione (in ogni periodo vanno indicati i giorni o le settimane dedicate all'attività)											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Descrizione:											
Descrizione:											
Descrizione:											

Indicatori misurabili (esempi)**target/valori di riferimento**

A) Di Attività (Forniscono informazioni essenziali sull'andamento delle varie attività svolte dagli uffici comunali)			
Utilità: Permettono la costruzione di archivi per l'analisi dei trend storici.			

B) Di Outcome: Efficacia Qualitativa (Forniscono la misura di gradimento qualitativo dell'utenza sui servizi erogati)			
Utilità: Espongono l'effettiva utilità che da esse scaturisce per il miglioramento della gestione del servizio.			

C) Di Outcome: Efficacia Sociale (Indispensabile per comprendere l'utilità sociale prodotta)			
Utilità: Prospettano la misura che l'attività realizzata ha perseguito, la soddisfazione del bisogno per il quale era stata preconfigurata.			

D) Di Efficacia Quantitativa (Misura la capacità dell'Ente di realizzare i propri programmi)			
Utilità: L'analisi fornisce informazioni sulla capacità di ogni servizio di ottimizzare la propria struttura di offerta.			

**COMUNE DI SANT'EGIDIO DEL MONTE ALBINO**

Provincia di Salerno

"Sistema di misurazione e valutazione della performance"

*Obiettivo e Attività**"Scheda Monitoraggio e Gestione"*

1^Verifica al		2^Verifica al	
Media valore raggiunto %		Media valore raggiunto %	
Media rispetto dei tempi %		Media rispetto dei tempi %	

Analisi degli scostamenti		Analisi degli scostamenti	
Cause		Cause	
Effetti		Effetti	

Provvedimenti correttivi		Provvedimenti correttivi	
Intrapresi		Intrapresi	
Da attivare		Da attivare	

Personale coinvolto nell'obiettivo

Cat.	Cognome e Nome	% di part.ne			Costo
Costo delle risorse interne					TOT.

Risorse economiche collegate all'obiettivo

Spesa collegata			Entrata collegata		
Capitolo	Imp. stanziato	Imp. utilizzato	Capitolo	Imp. previsto	Imp. incassato

Indice di conseguimento dell'obiettivo e valutazione

	Descrizione (Fasi/Attività/Indicatori/Target (valore presunto dal Responsabile)	% di Valutazione

Ricaduta _____

(Organizzativa interna-Di efficacia esterna-In termini di benefici economici-Di incremento dell'efficienza)

Data consegna _____ L'O.I.V. _____

Il titolare di p.o. _____ ricevuta il _____