

2011

COMUNE DI SAN CATALDO

*CRITERI PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DIRIGENTE*

*AI SENSI D. LGS. 150/2009 E SUCC. MODIF. E INTEG. E DEL CCNL COMPARTO
DIRIGENTI DEL 2010*



1. Premessa

Le amministrazioni pubbliche devono adottare, in base a quanto disposto dall'art. 3 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Tale processo denominato sinteticamente valutazione della performance organizzativa e individuale passa attraverso la valutazione e misurazione sia della performance resa dalla struttura organizzativa che dai singoli individui che vi sono addetti e che con il loro apporto lavorativo sono gli attori principali del processo di valutazione.

Il Comune di San Cataldo ha avviato il processo di ammodernamento dell'attività amministrativa già nel 2008 costruendo un modello di gestione dell'attività amministrativa per obiettivi il cui fulcro è rappresentato giustappunto dall'attività dei dirigenti.

Con delibera GC n.126 del 30.05.2008 sono stati approvati i criteri di valutazione dell'attività della dirigenza attraverso un sistema teso a verificare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi e le prestazioni rese.

Tale sistema è perfettamente in linea con le previsioni della legge 150/2009 e necessita, tenuto conto della sperimentazione che è stata effettuata nel biennio, delle modifiche di assestamento.

Secondo le previsioni della legge 150/2009 la valutazione della performance rappresenta un sistema basato su una rete di processi orientati alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'utente.

Gli effetti del processo di valutazione attingono invece ad ambiti differenti quali la assegnazione della indennità di risultato alla dirigenza e anche a fornire al Sindaco elementi di supporto per l'assegnazione, conferma e revoca degli incarichi dirigenziali.

Ai sensi dell'art. 13 della L.R. 7/1992 il Sindaco attribuisce e definisce gli incarichi dirigenziali in base a criteri di competenza professionale in relazione ai programmi dell'ente. Al personale dirigenziale spetta secondo quanto stabilito dalle norme pattizie una retribuzione accessoria che si divide in due componenti quali la indennità di *posizione* e la indennità *risultato*.

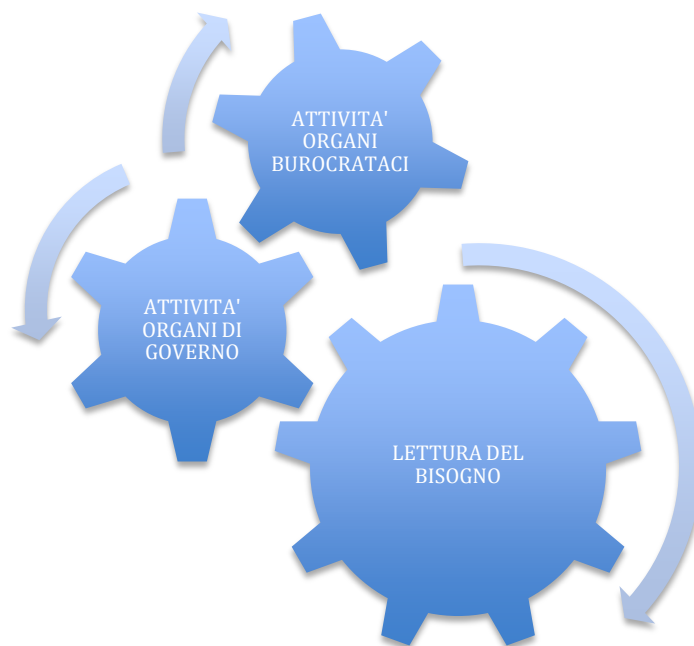
La prima viene quantificata, per ogni ripartizione, dalla Giunta Comunale sulla scorta dei criteri di graduazione definiti in base ai principi generali di cui all'art. 8 del CCNL 2000 del comparto quali la competenza tecnica, la capacità gestionale e gli ambiti di responsabilità richiesti per la loro copertura.

La indennità di risultato viene assegnata a fine esercizio sulla scorta del sistema di valutazione preventivamente approvato dall'ente; stabilisce infatti l'art. 23 del CCNL del comparto 1999, e succ. modif. e integ., che le prestazioni, le competenze organizzative dei dirigenti e il livello di conseguimento degli obiettivi sono valutati secondo i criteri, le procedure e le garanzie definiti nel sistema di valutazione.

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

Si conferma la necessità del collegamento, pur nella diversità dei ruoli, tra le strategie di sviluppo dell'ente, definite a livello politico, e la gestione dei processi, mediante un'azione di partnership tra organi politici ed organi burocratici.

Il cambiamento istituzionale dell'ente Comune nell'ordinamento dei poteri pubblici impone la finalizzazione dell'attività dell'ente in funzione dei bisogni del cittadino a cui si debbono ispirare le scelte dell'organo politico che è l'unico legittimato a tradurle in linee di azione: linee di azione che sono vincolanti per l'apparato amministrativo dell'ente e che si traducono in erogazione di servizi e quindi in soddisfacimento dei bisogni degli utenti (efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa).



1. Il sistema di valutazione

La valutazione della dirigenza si fonda su due elementi, la valutazione della direzione per obiettivi e la valutazione della qualità della prestazione individuale.

Sono da considerare risultati e comportamenti attesi e quindi parametri generali di riferimento ai fini della valutazione individuale, quelli che, in particolare, contribuiscono a perseguire:

- a) il buon andamento, l'imparzialità e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- b) l'economicità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa;
- c) l'ottimizzazione delle risorse umane attraverso la formazione, lo sviluppo della professionalità e la flessibilità di impiego;
- d) la qualità comunicativa e relazionale con gli utenti interni ed esterni ed in generale con i soggetti con i quali ci si rapporta;
- e) la soddisfazione degli utenti dei servizi ;
- f) il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Piano della performance.

L'effettivo perseguimento delle suddette finalità nell'ambito della "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, svolta con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo", della quale i dirigenti sono responsabili in via esclusiva ai sensi dell'articolo 4, del Decreto Legislativo 165/2001, costituisce criterio fondamentale di valutazione.

La capacità del dirigente è misurata in base al grado in cui le finalità sopra elencate sono perseguite nel loro insieme, ottenendo l'equilibrio più avanzato possibile a seconda delle condizioni date, nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e di quello ampio dell'istituzione. In tal senso la "managerialità" è considerata la capacità complessiva di governare il sistema di riferimento e di guidarlo in una direzione virtuosa.

Nella valutazione della prestazione individuale dei dirigenti si tiene conto:

- a) della performance organizzativa ottenuta dalla struttura della quale il dirigente è titolare;
- b) della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali;
- c) delle capacità professionali e manageriali manifestate, con riferimento ai risultati e comportamenti attesi. E' inoltre valutata la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni e la qualità delle relazioni istituzionali.

Sinteticamente il sistema di valutazione:

- persegue i seguenti obiettivi:**
 - migliorare i risultati organizzativi;
 - incoraggiare i dirigenti ad esprimere al meglio le proprie competenze in linea con il ruolo ricoperto e con la prospettiva di assunzione di nuove e maggiori responsabilità;

▪evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento dei singoli per individuare azioni formative ed iniziative di sviluppo e di valorizzazione delle professionalità.

è costruito sulla base dei seguenti criteri:

- trasparenza delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;
- oggettività intesa, nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa delle valutazioni in modo da evitare giudizi impressionistici puramente soggettivi;
- equità, connessa alla trasparenza, in quanto la pubblicità e l'omogeneità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa;

offre significative opportunità al valutatore e al valutato:

- il valutatore
- dispone di uno strumento utile per il raggiungimento di risultati organizzativi;
- può individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezze mostrate dai collaboratori nello svolgimento delle attività
- il valutato può:
 - acquisire la consapevolezza delle proprie capacità e del proprio potenziale;
 - migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo;
 - verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
 - partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo;

consente di valutare l'operato della dirigenza in termini di:

- quantità mediante la valutazione dei risultati cioè del conseguimento degli obiettivi assegnati (quanto);
- qualità mediante la valutazione delle competenze organizzative (il come) cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi da cui dipendono, a loro volta, i risultati. Tali qualità vengono valutate non in sé ma attraverso appunto i comportamenti organizzativi in cui esse si rendono osservabili e che il dirigente pone in essere per il raggiungimento degli obiettivi;

coinvolge i seguenti ruoli:

- **Nucleo di Valutazione:** Gestisce il processo di valutazione della dirigenza;
- **Direttore Generale:** Coordina il processo di valutazione;
- **Dirigenti:** sono i soggetti destinatari della valutazione

è un processo ciclico che vede al suo interno tre momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi
- monitoraggio dell'avanzamento dell'attività
- valutazione finale dell'attività

2.1. Il sistema di valutazione: criteri

Oggetto della valutazione è la misurazione dei risultati conseguiti cioè il grado di realizzazione degli obiettivi esplicitati nel PDO qualificati sin da ora come particolarmente rilevanti ed i comportamenti attesi in ragione degli obiettivi (valutazione delle prestazioni) che di seguito verranno esplicitati e qualificati sin da ora come particolarmente rilevanti.

Ai fini della valutazione il punteggio massimo raggiungibile sia per i risultati che per i comportamenti attesi è pari a 100 così distinto il 50% ai primi e il 50% ai secondi come di seguito dettagliatamente indicato.

2.1.1. Valutazione dei risultati - obiettivi particolarmente rilevanti e strategici

La valutazione dei risultati ottenuti verrà effettuata avuto riguardo agli obiettivi approvati considerando sia la tipologia che il numero di obiettivi.

In via preliminare appare opportuno dare anche delle indicazioni che consentono di scartare alcuni "falsi" obiettivi e ricordare, in particolare che:

- gli obiettivi non sono finalità: non possono quindi essere presentati come obiettivi principi e orientamenti generali della gestione (ad es. migliorare l'efficienza e la qualità del servizio);
- gli obiettivi non sono mansioni: non possono essere presentati come obiettivi le descrizioni delle attività che il valutato svolge in quanto ricopre una determinata posizione organizzativa (ad es. rilascio pareri);
- gli obiettivi non sono ipotesi di lavoro: cioè piani o progetti di cui non si sa quando e come verranno attivati;
- gli obiettivi non sono solo riferiti ad eventi eccezionali e non prevedibili.

- o gli obiettivi sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati attesi devono essere espressi attraverso uno o più indicatori di verifica quali/quantitativa e devono essere:
 - o misurabili: l'obiettivo deve essere misurabile al fine di poterne garantire la verifica della sua realizzazione;
 - o quantitativi: vale a dire deve essere espresso in termini numerici o, tutt'al più, in termini si/no;
 - o definiti nel tempo: tale aspetto permette, infatti, una reale controllabilità dell'obiettivo anche quando non è apparentemente misurabile e quantitativo (per esempio: portare a termine un progetto entro una determinata scadenza);
 - o specifici e centrati sul risultato: vale a dire che deve essere riferito in modo diretto al risultato che intende raggiungere e non genericamente riferito alle attività che si intende sviluppare;
 - o individuali: vale a dire riferiti in modo univoco all'area di risultato della posizione e non riferibile anche ad altre posizioni;
 - o significativi: vale a dire vale a dire ancorato alle strategie dell'ente e alla specifica attività svolta dalla posizione; ciò implica che l'obiettivo deve scaturire dalle aree chiave di risultato della posizione, vale a dire dalle responsabilità attribuite alle posizioni particolarmente critiche per la sua prestazione;
 - o realistici: vale a dire che l'obiettivo deve essere complesso ma non impossibile da raggiungere considerate le risorse disponibili (professionalità, potere, attrezzature, risorse finanziarie, ecc.).
- o gli obiettivi devono essere concordati ad inizio periodo;
- o gli obiettivi devono contenere degli indicatori di percorso, e quindi non solo finali, al fine di consentire i report periodici, sui quali basare le verifiche intermedie.

Il linea di massima si possono definire per grandi linee le tipologie entro cui far rientrare gli obiettivi, ad esempio:

- obiettivi di quantità e di qualità della prestazione o del servizio;
- obiettivi di recupero di efficienza;
- obiettivi di interazione interna;
- obiettivi di realizzazione di programmi;
- obiettivi di introduzione di innovazioni.

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

La determinazione chiara degli obiettivi e la loro rappresentazione anticipata in termini di indicatori di risultato agevola, tra l'altro, la gestione e favorisce il progetto di verifica dei risultati ottenuti.

La valutazione complessiva della direzione per obiettivi è espressa sulla base del giudizio di raggiungimento, parziale raggiungimento o non raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato alla struttura di riferimento del dirigente dal piano della performance. Quest'ultimo distingue e individua tra gli obiettivi quelli che hanno carattere di priorità per l'amministrazione. Gli obiettivi prioritari sono finanziati con una quota del fondo della indennità di risultato pari al 20%. Questa viene suddivisa tra i predetti obiettivi secondo la qualità dell'obiettivo medesimo. Per "qualità" dell'obiettivo si intende il grado di innovazione e/o di difficoltà oggettiva dello stesso, in relazione alle risorse disponibili e alla complessità delle azioni e del processo sottesi all'obiettivo. La valutazione della qualità dell'obiettivo si esprime in termini di *bassa* (parametro 1), *media* (parametro 1,5) e *alta* (parametro 2). La quota viene suddivisa tra tutti gli obiettivi prioritari secondo il valore del parametro. Il nucleo di valutazione tenuto conto del pdo, dove l'obiettivo viene esplicitato sia nel contenuto che nel procedimento, effettua la valutazione della qualità degli obiettivi. La quota destinata agli obiettivi prioritari è assegnata secondo il grado di realizzazione degli obiettivi.

Il punteggio massimo da attribuire all'elemento obiettivi è di punti 60/100 e distinto in base ai seguenti fattori:

1. Punti 10: tipologia di obiettivo
2. Punti 10: numero di obiettivi
3. Punti 40: grado di realizzazione degli obiettivi particolarmente rilevanti

- FATTORE 1 : TIPOLOGIA DI OBIETTIVO PUNTEGGIO MASSIMO 10/60

Sulla scorta del contenuto gli obiettivi sono definiti e graduati in:

OBIETTIVI	VALUTAZIONE E PUNTEGGIO
-----------	-------------------------

<p>OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E SVILUPPO Sono gli obiettivi che puntano al miglioramento dello standard quali-quantitativo del servizio in termini di efficacia, efficienza ed economicità: esempio : obiettivi che richiedono innovazione e/o iniziativa costituiti ad esempio da apertura di nuovi servizi o di nuove attività nel rispetto dei criteri di economicità; obiettivi di incremento delle entrate o reperimento di fonti di finanziamento alternative; obiettivi che evidenzino considerevoli economie di spesa</p>	<p>prevalenza di obiettivi di miglioramento e sviluppo punti 10</p>
<p>OBIETTIVI DI ROUTINE E MANTENIMENTO Sono gli obiettivi che mantengono lo standar quali-quantitativo del servizio: esempio: obiettivi di funzionamento del servizio o di attuazione di normative;obiettivo di efficacia interna collegato allo snellimento delle procedure ed alla riduzione di sprechi con carattere di economicità; obiettivi di efficacia esterna con riferimento al miglioramento della risposta a domanda proveniente dall'utenza, tendente ad eliminare disagi e disservizi;</p>	<p>prevalenza di obiettivi di mantenimento punti 5</p>

FATTORE 2 : MUNERO DI OBIETTIVI PUNTEGGIO MASSIMO 10/60

I punti relativi al numero degli obiettivi sono così assegnati:

n. obiettivi	punti
Oltre 15 obiettivi	Punti 5
Oltre 25 obiettivi	Punti 10

FATTORE 3 : GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI PUNTEGGIO MASSIMO 40/60

Per ogni obiettivo programmato sarà valutato il risultato conseguito con le seguenti graduazioni:

Obiettivo completamente raggiunto	100%	Pt. 30
Obiettivo quasi raggiunto	90%	Pt. 27
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso l'alto	80%	Pt. 24
Obiettivo parzialmente raggiunto con gradazione verso il basso	70%	Pt. 21
Obiettivo avviato in modo soddisfacente	60%	Pt. 18
Obiettivo non realizzato	< 60%	Pt. 0

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

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.

ESEMPIO

NUMERO OBIETTIVI	GRADO DI REALIZZ	PUNTI	PUNTEGGIO
a			b
10	100%	30	300
10	90%	25	250
10	60%	10	100
30			650
punti assegnati b/a			21,7

Qualora dovessero verificarsi degli scostamenti occorrerà distinguere:

lo scostamento è misurabile in termini numerici. In questo caso il punteggio massimo verrà diminuito in proporzione alla percentuale di scostamento;

lo scostamento non è misurabile in termini numerici perché l'indicatore è espresso ad es. in termini temporali. In questo caso occorrerà distinguere le seguenti ipotesi:

- termine temporale stabilito dall'Amministrazione;
- termine temporale stabilito per legge;
- termine temporale indicato dall'interessato.

Nei primi due casi il termine è da considerarsi perentorio; pertanto, se l'obiettivo non è stato raggiunto entro in termine stabilito, quest'ultimo deve ritenersi non realizzato.

Nell'ultimo caso, invece, se l'obiettivo viene conseguito in ritardo rispetto al termine indicato, ma entro l'esercizio finanziario (31/12), il punteggio massimo verrà decurtato nel seguente modo:

- fino ad 1 mese di ritardo riduzione del 25%
- fino a 2 mesi di ritardo riduzione del 50%
- fino a 3 mesi di ritardo riduzione del 75%
- oltre i 3 mesi di ritardo obiettivo non realizzato

2.1.2. Valutazione delle prestazioni particolarmente rilevanti

La qualità della prestazione è strumentale a fare emergere le caratteristiche individuali del dirigente che, contrassegnandone lo stile di direzione, determinano in misura decisiva l'andamento dell'ufficio.

Una metodologia di valutazione che sia in grado di sostenere, nel tempo, lo sviluppo delle competenze manageriali è necessaria per dare continuità al processo di cambiamento. Infatti mentre i risultati sono per definizione transitori (essendo legati al singolo esercizio) le prestazioni (e/o competenze) determinano la continuità della performance nel tempo e rappresentano quindi un valore reale dell'organizzazione.

Sono infatti le competenze del dirigente ed in particolare il suo stile di management che contribuiscono a plasmare il clima organizzativo dell'ufficio concetto questo con il quale ci si riferisce alla percezione che le persone hanno riguardo all'assetto organizzativo.

Il concetto di "competenza", in questo contesto, sta a definire l'insieme dei modelli di comportamento che sono richiesti al dirigente, in correlazione all'incarico che occupa nell'organizzazione, per assolvere con efficacia i compiti del proprio ruolo. Si tratta quindi di un intreccio di elementi diversi che attengono alle motivazioni, ai valori, agli orientamenti culturali delle persone, ai comportamenti organizzativi e relazionali ed alle capacità professionali specifiche.

Ad ogni criterio di valutazione appartenente a quest'area sarà assegnato un peso (coefficiente di ponderazione), per far sì che il punteggio totale massimo raggiungibile sia pari a 50/100 punti da sommare al punteggio raggiunto nella valutazione dei risultati conseguiti.

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

1.Capacità di Analisi e programmazione
Intesa come la capacità dimostrata di pianificare l'attività e le risorse della ripartizione, di definire l'analisi di attività, gli indicatori, i target, il fabbisogno di risorse umane, finanziarie e strumentali.
2.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, di far rispettare le direttive dell'organo di governo e del Direttore Generale (leadership), come effettiva presenza in servizio, come la capacità di contribuire alla realizzazione delle entrate di competenza ed al raggiungimento degli equilibri di spesa.
3.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.
4.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).
5.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);
6.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.
7.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.

Per tutti i criteri 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 7 - **giudizio ottimo-elevato** - ad un minimo pari a 0 - **giudizio scarso-insoddisfacente** - che si considera **negativo** e che comporta la mancata assegnazione della

indennità di risultato e con il comportamento censurabile.

In riferimento ad ogni criterio fattore di valutazione di definiscono dei *fattori di ponderazione* al fine dell'individuazione del modo con cui tale criterio concorrerà alla valutazione finale complessiva del Responsabile di struttura di massima dimensione. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi manageriali che il Comune di San Cataldo ritiene prioritari perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate, accanto ovviamente agli obiettivi-risultato programmati. Alla valutazione di ogni singolo criterio-fattore dell'area delle prestazioni-comportamenti si giunge attraverso la media dei singoli parametri.

Per l'attribuzione oggettiva dei 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 verranno fornite dal servizio programmazione e controllo.

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.

Indicatori : elementi di oggettivizzazione dei fattori di valutazione

FATTORE DI VALUTAZIONE N. 1 – punti 5			
Capacità di analisi e programmazione	Intesa come la capacità dimostrata di pianificare l'attività e le risorse della ripartizione, di definire l'analisi di attività, gli indicatori i target, il fabbisogno di risorse umane, finanziarie e strumentali.		
Indicatore n. 1			
Descrizione attività – analisi attività di cui al PDO	Ottima	Punti 5	
	distinta	Punti 4	
	Buona	Punti 3	
	Sufficiente	Punti 2	
	Insufficiente	Punti 1	
Indicatore n. 2			
Definizione obiettivi e relativa motivazione	Ottima	Punti 5	
	distinta	Punti 4	
	Buona	Punti 3	
	Sufficiente	Punti 2	
	Insufficiente	Punti 1	
Indicatore n. 3			
Impiego di indicatori e target di attività e risultato	Ottima	Punti 5	
	distinta	Punti 4	
	Buona	Punti 3	
	Sufficiente	Punti 2	
	Insufficiente	Punti 1	
Indicatore n. 4			
Analisi fabbisogno economico – strumentale e di personale	Ottima	Punti 5	
	distinta	Punti 4	
	Buona	Punti 3	
	Sufficiente	Punti 2	
	Insufficiente	Punti 1	
FATTORE DI VALUTAZIONE N. 2- PUNTI 8			
Capacità di coordinamento e direzione	<i>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 e del Direttore Generale (leadership), come effettiva presenza in servizio,</i>		

	<i>come capacità di contribuire alla realizzazione delle entrate di competenza ed al raggiungimento degli equilibri di spesa</i>		
Indicatore n. 1			
Puntualità nella presentazione del PDO e nella consegna dei dati richiesti dal sistema di controllo interno	Consegnati alla scadenza del termine	Punti 8	
	Consegnati con 15 giorni di ritardo	Punti 6	
	Consegnati con 30 giorni di ritardo	Punti 5	
	Consegnati con 45 giorni di ritardo	Punti 4	
	Consegnati con 60 giorni di ritardo	Punti 3	
Indicatore n. 2			
Scostamento tra le previsioni di entrata accertate e quelle riscosse – rif ai capitoli con il peg contabile	20%: accertamento/riscossione	Punti 8	
	30%: accertamento/riscossione	Punti 6	
	40%: accertamento/riscossione	Punti 5	
	50%: accertamento/riscossione	Punti 4	
	60%: accertamento/riscossione	Punti 3	
Indicatore n. 3			
Attribuzione della responsabilità di procedimento ai collaboratori (fatte salve motivate eccezioni del dirigente)	Tutti i procedimenti attribuiti 100%	Punti 8	
	Molti procedimenti attribuiti 60%	Punti 5	
	Pochi procedimenti attribuiti inferiore al 60%	Punti 3	
Indicatore n. 4			
Andamento dello stock dei residui attivi e passivi: si fa riferimento al progressivo azzeramento dei residui e la percentuale si applica in termini di diminuzione rispetto all'entità dei residui per l'esercizio passato; fatte salve le eccezioni previste per legge.	Oltre il 15%	Punti 8	
	Da 15% a 9%	Punti 6	
	Da 8% a 6%	Punti 5	
	Da 5% a 3%	Punti 4	
	Dal 3% al 2%	Punti 3	
Indicatore n. 5			
Proposte di finanziamento attivate e/o conseguite	Oltre n° 3	Punti 8	
	3	Punti 6	
	2	Punti 5	
	= 1	Punti 4	
	< di 1	Punti 3	
Indicatore n. 6			
Procedimenti e tempi di conclusione	100% Definiti entro i termini fissati per legge e/o reg	Punti 8	
	90% Definiti entro i termini fissati per legge e/o reg	Punti 6	
	80% Definiti entro i termini fissati per legge e/o reg	Punti 5	
	70% Definiti entro i termini fissati per legge e/o reg	Punti 4	
	60% Definiti entro i termini fissati per legge e/o reg	Punti 3	

FATTORE DI VALUTAZIONE N. 3 – PUNTI 3

promozione e gestione dell'innovazione dei processi e procedimenti perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità	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	
Indicatore n. 1		
Utilizzo dei sistemi informatici per comunicazione e gestione procedimenti – posta informatica, pec e ecc. fatto salvo gli operatori esterni. escluso il personale che per categoria giuridica e/o mansione non è addetto a compiti d'ufficio	100% dei lavoratori assegnati	Punti 3
	80% dei lavoratori assegnati	Punti 2
	60% dei lavoratori assegnati	Punti 1
	50% dei lavoratori assegnati	Punti 0
Indicatore n. 3		
Atti e Procedimenti gestiti tramite procedura halley e conseguente pubblicazione albo informatico	100% delle procedure gestite	Punti 7,5
	90% delle procedure gestite e	Punti 6,5
	80% delle procedure gestite	Punti 5,5
	70% delle procedure gestite	Punti 4
	60% delle procedure gestite	Punti 3

FATTORE DI VALUTAZIONE N. 4 – PUNTI 8		
integrazione e relazioni intersettoriali	<i>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);</i>	
Indicatore n. 1		
Presenza e puntualità alle riunioni intersettoriali (documentate)	Nessuna assenza e puntualità	Punti 8
	N°1 assenza	Punti 6
	N°2 assenze	Punti 4
	N° 3 assenze	Punti 2
	n. 4 assenze	Punti 0
Indicatore n. 2		
Attività sostitutiva del Direttore Generale per inattività o omissione di provvedimenti formalmente attivata ed escluso le assenze	0 procedimenti e/o provvedimenti	Punti 8
	1 procedimento e/o provvedimento	Punti 5
	2 procedimenti e/o provvedimenti	Punti 2
	3 procedimenti e/o provvedimenti	Punti 0
Indicatore n. 3		
Numero di ricorsi, osservazioni, opposizioni, fondati, presentati al Direttore Generale(o Segretario) Sindaco o dirigente da parte di soggetti interni al fine di risolvere problemi legati alla definizione	0 ricorsi	Punti 8
	1 ricorso	Punti 5
	2 ricorsi	Punti 2
	3 ricorsi	Punti 0

delle procedure amministrative o all'adozione di provvedimenti.	

FATTORE DI VALUTAZIONE N. 5 – PUNTI 5		
orientamento al cliente e promozione della qualità del servizio	<i>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).</i>	
Indicatore n. 1		
Numero di reclami, opposizioni, contestazioni, ecc, fondati, presentate al sindaco, al direttore generale, al segretario generale, da soggetti esterni in ordine alla gestione di servizi, attività procedimenti o alla mancata conclusione di procedimenti	0 ricorsi	Punti 5
	1 ricorso	Punti 4
	2 ricorsi	Punti 3
	3 ricorsi	Punti 0
Indicatore n. 2		
Applicazione di metodologie per la conoscenza e lettura del bisogno (per le varie attività)	N° 5	Punti 5
	N° 4	Punti 4
	N° 3	Punti 3
	N° 2	Punti 2
	N. 1	Punti 0

FATTORE DI VALUTAZIONE N. 6 – PUNTI 5		
motivazione dei collaboratori	<i>capacità dimostrata nel promuovere, stimolare e valorizzare la motivazione dei collaboratori, favorendo un clima organizzativo positivo</i>	
Indicatore n. 1		
Percorsi di istruzione, formazione, aggiornamento e confronto attuati con i collaboratori documentate; il report mensile va trasmesso alla direzione generale per il report finale	N° 3 ore al mese	Punti 5
	N° 2 ore al mese	Punti 4
	N° 1 ore al mese	Punti 3
	N° 0 ore al mese	Punti 0
Indicatore n. 2		
Redazione scheda individuale	Entro termine fissato	Punti 5

di valutazione dei dipendenti con assegnazione obiettivi iniziale e finale entro i termini: la nota di trasmissione per conoscenza va trasmessa all'ufficio della direzione generale per il report	Giorni 30 di ritardo	Punti 4	
	Giorni 45 di ritardo	Punti 3	
	Giorni 60 di ritardo	Punti 1	
Indicatore n 3			
Numero di reclami, opposizioni e contestazioni avanzati dai collaboratori concernenti la gestione del salario accessorio e reputati fondati dall'organo di vertice amministrativo	n. 1 reclami, contestazioni e/o opposi	Punti 5	
	n. 2 reclami, contestazioni e/o opposi	Punti 4	
	n. 3 reclami, contestazioni e/o opposi	Punti 3	
	n. 4 reclami, contestazioni e/o opposi	Punti 2	
	n. 5 reclami, contestazioni e/o opposi	Punti 0	

FATTORE DI VALUTAZIONE N. 7- PUNTI 7			
Capacità di controllo e valutazione dei collaboratori	<i>Capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori</i>		
Indicatore n. 1			
Differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori (secondo il manuale di valutazione del personale non dirigente)	Valutazioni totalmente differenziate senza punteggi coincidenti	Punti 7	Oltre 7
	Valutazioni parzialmente differenziate con un max del 30% coincidenti	Punti 3	Da 6 a
	Valutazioni non differenziate con oltre il 30% di punteggi coincidenti	Punti 0	Da 5 a
			Da 4 a
			Da 3 a
Indicatore n 2			
Controllo mensile del report dell'ufficio risorse umane in ordine alle presenze e assenze del personale; effettuati i controlli il report va trasmesso all'ufficio della direzione generale per il report finale	n. 12 controlli	Punti 7	
	n. 11 controlli	Punti 6	
	n. 10 controlli	Punti 5	
	n. 9 controlli	Punti 4	
	n. 8 controlli	Punti 3	

2.1.3. Valutazione riepilogativa ed attribuzione dell'indennità di risultato

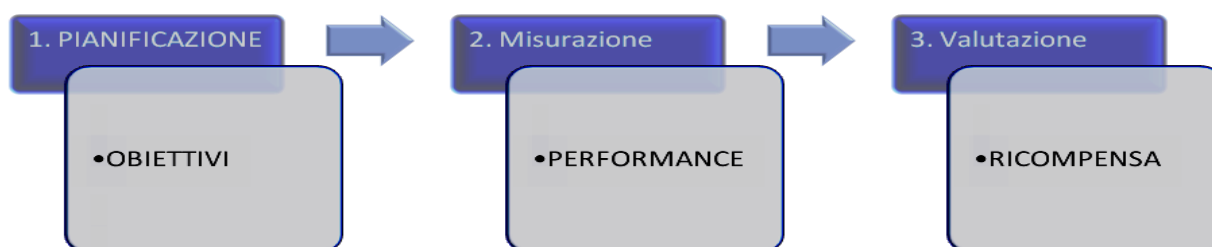
Con riferimento ai fissati contrattuali ed ai criteri adottati e condivisi, nonché sulla base delle valutazioni espresse sul raggiungimento degli obiettivi e sulla caratteristiche professionali per ciascun dirigente, un equo giudizio sintetico può essere espresso di seguito indicato:

PUNTEGGIO	INDENNITA' DI RISULTATO
Da 90 a 100 Pt.	Giudizio Ottimo: 100% indennità di risultato
Da 80 a 89 Pt.	Giudizio Distinto 90% indennità di risultato

Da 70 a 79 Pt.	Giudizio Buono 80% indennità di risultato
Da 60 a 69 Pt.	Giudizio Sufficiente 70% indennità risultato
Sotto la soglia dei 60 punti	Giudizio Insufficiente nessuna indennità di risultato

Per risultati negativi non sarà corrisposta alcuna indennità e si attiveranno i procedimenti di seguito indicati.

2. Il sistema di valutazione : processo di valutazione



La valutazione verrà effettuata di norma entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

Approvato il PDO il Nucleo di valutazione procederà alla compilazione della scheda individuale di valutazione ove verranno valutati e riportati gli obiettivi. Le schede di valutazione vengono utilizzate sia per il report periodico (monitoraggio) alle scadenze trimestrali in corso di anno sia per la valutazione finale a fine esercizio. La scheda così costruita permette di utilizzare lo stesso modello dalla fase di predisposizione degli obiettivi sino all'istruttoria finale.

Periodicamente, ogni quattro mesi, ogni dirigente presenterà il report circa lo stato di attuazione degli obiettivi che verrà omogeneizzato nella valutazione finale che esprimerà il grado di conseguimento dell'obiettivo e il punteggio riportato.

La misurazione e la valutazione annuale della performance organizzativa è effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base dei report finali dei dirigenti e dello schema di Referto predisposto dal Servizio programmazione e controlli interni.

Il Nucleo può richiedere ai dirigenti o ad altri uffici dell'ente ulteriori dati, rispetto a quelli dichiarati nei report, al fine di effettuare una misurazione ed una valutazione più precisa della performance ottenuta e può procedere a reperire informazioni anche attraverso colloqui con amministratori, dirigenti e responsabili di unità organizzative.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, i dirigenti compilano ed inviano al Nucleo di valutazione, tramite il Servizio Programmazione e controlli interni, il documento annuale di autovalutazione, contestualmente al report. Il documento riferisce sulla performance realizzata per ciascuno dei parametri che formano la valutazione della Qualità della prestazione individuale ai sensi del presente sistema.

Il Nucleo si avvale anche di ulteriori informazioni e dati autonomamente assunti dall'Organismo e dal Servizio Programmazione e controlli interni.

La proposta di valutazione individuale complessiva è riassunta nella scheda della performance individuale ed inoltrata al dirigente interessato entro il 30 aprile. Gli esiti della valutazione individuale sono discussi in colloquio teso ad evidenziare le circostanze che hanno portato al risultato riscontrato e ad arricchire la conoscenza effettiva della performance da parte del Nucleo.

L'Organismo indipendente di valutazione formula la proposta di valutazione entro il 15 maggio e la invia ai dirigenti ed al Sindaco entro la medesima data.

Entro 15 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione, il dirigente può inviare al Sindaco e al N di V. osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Nucleo di Valutazione provvede quanto prima ad invitare il dirigente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dirigente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del Nucleo di valutazione

notificato anche al Sindaco. Completata la fase inerente il contraddittorio con l'interessato il Nucleo di Valutazione potrà motivatamente confermare o modificare la valutazione provvisoria.

Il provvedimento è notificato al dirigente interessato e trasmesso all'Ufficio competente in materia di liquidazione ed erogazione dell'indennità.

La valutazione definitiva di ciascun dirigente verrà trasmessa al Sindaco che, sentita la giunta comunale, approva la valutazione della performance individuale di ciascun dirigente entro il 30 giugno di ciascun anno. Con lo stesso provvedimento è attribuita l'indennità di risultato spettante, in applicazione dei presenti criteri. Qualora il dirigente non condivide la valutazione finale approvata dal Sindaco potrà impugnarla davanti all'autorità competente.

Ai sensi di quanto previsto dagli art. 23 e 23 bis del CCNL del comparto il risultato della valutazione definitiva comporterà l'applicazione dei provvedimenti di seguito indicati:

PUNTEGGIO	Provvedimenti
Da 50 a 59	Richiamo del dirigente ad una più puntuale gestione della struttura diffidandolo rispetto a valutazioni negative nella successiva gestione
Da 40 a 49	Affidamento di un incarico dirigenziale con un valore di retribuzione inferiore e per il personale con incarico a tempo determinato interno riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza;
Da 30 a 39 Pt.	Sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni due e applicazione della disciplina prevista dall'art. 3 comma 6 del CCNL 22/02/2010 di categoria;
Sotto la soglia dei 30 punti	Recesso dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato secondo la procedura di cui all'art. 3 del CCNL 22/02/2010 del personale di categoria .