

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi nonché la effettuazione in via preventiva della attività di misurazione delle performance, sia organizzativa che individuale.

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla comunicazione, sia nelle fasi iniziali (in particolare per la indicazione delle aspettative di risultato e di prestazione), che nel periodo intermedio (in particolare per la individuazione degli elementi di criticità), che nei colloqui finali (in particolare per la comunicazione degli esiti delle valutazioni).

Una importanza rilevante assume il rispetto dei vincoli di trasparenza dettati dal legislatore e dal regolamento, sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc.

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono: Il Sindaco; l'Organismo Indipendente di valutazione; i titolari di posizione organizzativa;

In particolare:

1. il **Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Settore, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dell'OIV;
2. L'O.I.V. valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
3. i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati al Settore.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra L'OIV e titolari di Posizione Organizzativa;
- 2) tra i titolari di Posizione Organizzativa ed i dipendenti.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e potrà tener conto di eventuali osservazioni del valutato.

CRITERI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione del Segretario viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

- 1) Performance Organizzativa (nella misura del 35%): si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'Ente, nonché dell'andamento degli indicatori riferiti alle condizioni strutturali dell'Ente.
- 2) Raggiungimento degli obiettivi (nella misura del 15%)
- 3) Competenze professionali (nella misura del 50%) in rapporto allo svolgimento dei compiti previsti dalla normativa.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Segretario subito dopo l'approvazione del PEG da parte della Giunta, comunica ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali, nonché individua gli indicatori ed i pesi per la valutazione delle competenze professionali. In tali attività egli si avvale dell'O.I.V.

L'O.I.V. valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- a) nella misura del 20% per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dall'OIV (PARTE I);
- b) nella misura del 35% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- d) nella misura del 15 % per le competenze professionali dimostrate (PARTE IV);
- e) nella misura del 10% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE V).

Si specifica che per l'attribuzione dei punteggi, le percentuali sopra indicate sono equiparate ai numeri ordinari.

1. (PARTE I) – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA (fino a 20 punti)

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al Consiglio Comunale ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica), corredati da indicatori di "outcome" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'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 e della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e/o altro documento di definizione degli obiettivi e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3 (13%) secondo il seguente schema:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6
Descrizione dell'obiettivo strategico	Risultato atteso (outcome)	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Grado di valutazione	Punteggio complessivo

Punteggio massimo 13 punti

- b. degli esiti della capacità di proposta in fase di programmazione degli obiettivi (5%).

Tempi di realizzazione del PEG						
Descrizione degli obiettivi						

2. (PARTE II) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dai titolare di posizione organizzativa, sentito il Sindaco e gli assessori, all'inizio dell'anno in concomitanza con la redazione del Piano Esecutivo di Gestione e sono approvati dalla Giunta. Il Segretario Generale li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati preventivamente ai titolari di posizione organizzativa.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Ai responsabili possono, altresì, essere assegnati ulteriori obiettivi che emergano durante l'anno. Le modifiche sono approvate dalla Giunta in sede di modifica al PEG.

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

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

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

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si osserva il seguente metodo:

- fino al 20% quando l'obiettivo non è stato raggiunto;
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino al 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 35, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

3. (PARTE III) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE)

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

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:

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

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

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

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

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso ponderale	Grado della valutazione in %	Punti
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 40 60 80 100	
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati			20 40 60 80 100	
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 40 60 80 100	
5	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
6	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 40 60 80 100	
7	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 40 60 80 100	
8	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 100	
9	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 40 60 80 100	
10	Collaborazione			20 40 60 80 100	

	Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale				

Punteggio totale massimo attribuibile 20 punti

4. (PARTE IV) - VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE.

Trattandosi di competenze professionali “dimostrate”, non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- il grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;
- la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all’approvazione degli organi di governo o negoziali;
- il grado di contestazioni di qualunque genere avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli all’ente;
- il grado di utilizzo, da parte di altri enti e soggetti, ad atti, consulenze anche informali, metodi e partecipazioni a seminari in qualità di relatore, connessi allo svolgimento dell’incarico.

La valutazione delle competenze professionali mostrate spetta all’OIV, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

L’OIV esprimerà la sua valutazione in un range che va da 0 a 15 punti.

La valutazione delle competenze professionali dimostrate si articola secondo il seguente prospetto:

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso ponderale	Grado della valutazione in %	Punti
1	Aggiornamento delle conoscenze e capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
3	Capacità di predisporre atti completi in ogni loro parte			20 40 60 80 100	

Punteggio totale massimo attribuibile punti 15

5. (PARTE V) VALUTAZIONE DELLA CAPACITA’ DI VALUTARE I COLLABORATORI.

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

- l’annullamento o il contenimento al minimo possibile di valutazioni ex aequo;
- rispetto delle percentuali teoriche di dipendenti ascrivibili alle varie tipologie di fasce;

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

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè utilizzazione di una sola fascia rispetto a quelle previste ovvero assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti.*
- Nel caso di insufficiente (cioè utilizzazione di un numero ridotto di fasce rispetto a quelle previste ovvero mancato rispetto delle percentuali previste per le fasce ovvero differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 5 punti.*
- Il rispetto delle fasce di merito in ogni singolo Settore, per come previste dal sistema, ovvero la valutazione in modo adeguatamente differenziato – cioè coerente con le fasce di merito istituite nell’Ente - dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti.*

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto, nell'ambito delle fasce di merito, del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

Per la valutazione dei risultati si prendono in considerazione i punteggi riportati a seguito della valutazione delle performance di ciascun responsabile di settore così come sopra descritte. Nella assegnazione del grado di valutazione si osserva il seguente metodo:

- fino al 20% quando la valutazione non supera i 30 punti;
- fino al 50% quando la valutazione non supera i 50 punti;
- fino allo 80% quando la valutazione non supera gli 80 punti;
- fino al 100% quando la valutazione va da 81 a 100 punti.

Una volta assegnato il punteggio si procede a collocare i responsabili nelle 4 fasce di merito sulla base della graduatoria derivante dai punteggi conseguiti e all'erogazione della relativa indennità sulla base del seguente schema:

		PERCENTUALE	IMPORTO
A	Retribuzione di Posizione anno _____		€ _____
B	Retribuzione di Risultato anno ____ massimo teorico	__%	€ _____
C	Percentuale di valutazione conseguita	__%	€ _____
E	Importo relativo alla percentuale del punto C	__%	€ _____

CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

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

- Categoria B1:
- Categoria B3:
- Categoria C1:
- Categoria D1:
- Categoria D3:

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti quattro parti:

- a) per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)
- b) per il 20% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)
- c) per il 10% per le competenze professionali (PARTE III)
- d) per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE IV).

1. (PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte “capacità” o “idoneità”, ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

Categoria	Profilo	Unità Organizzativa	Obiettivo 1	Obiettivo 2

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Grado di valutazione	Punteggio complessivo

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 20% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Punteggio totale massimo attribuibile 60 punti

2. (PARTE II) – VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Per qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all'unità organizzativa di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato.

Per comportamenti professionali ed organizzativi, il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte “capacità” e “idoneità”, bensì avendo riguardo a concreti attività e funzioni, determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione collettivi o individuali (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione lavorativa, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del D.Lgs 165/2001 quali, esemplificativamente:

a. ruolo rivestito nell'organizzazione:

- i. guida di gruppi di lavoro;
- ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
- iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;

- b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;
- e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
- f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso ponderale	Grado della valutazione	Punti
1	Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura				
2	Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività				
3	Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze				
4	Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza				
5	Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi				

Punteggio totale massimo attribuibile 20 punti

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 20% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

3. (PARTE III) – VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Per competenze professionali dimostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze, effettivamente mostrate, nell'attività lavorativa dell'anno.

Trattandosi di competenze professionali "mostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- a. il grado di ricorso a richieste di supporto alle proprie funzioni;
- b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni agli atti prodotti;
- c. il rapporto tra soluzioni proposte/problemi rinvenuti;
- d. il rapporto tra soluzioni proposte/correttezza tecnica delle soluzioni proposte;

La valutazione delle competenze professionali mostrate spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La valutazione delle competenze professionali si articola secondo il seguente prospetto:

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso ponderale	Grado della valutazione	Punti
1	Aggiornamento delle conoscenze e capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	

Punteggio totale massimo attribuibile punti 10

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono state manifestate competenze professionali insufficienti;
- 40% non sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 60% sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 80% sono state ampiamente manifestate competenze professionali adeguate al ruolo ricoperto;
- 100% sono state manifestate competenze professionali in maniera ottimale.

Il Responsabile individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La media dei gradi di valutazione delle competenze professionali ottenute verrà valutata fino al 10%.

4. (PARTE IV) – VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Questa componente di valutazione deriva da quella del titolare di posizione organizzativa. Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

Per questo fattore di valutazione si prendono in considerazione i punteggi riportati a seguito della valutazione delle performance di ciascun responsabile di settore.

Nella assegnazione del grado di valutazione del dipendente il Responsabile del Servizio osserva il seguente metodo:

- fino al 20% quando la propria valutazione non supera i 30 punti;
- fino al 50% quando la valutazione non supera i 50 punti;
- fino allo 80% quando la valutazione non supera gli 80 punti;
- fino al 100% quando la valutazione va da 81 a 100 punti.

Si ricorda che la media dei gradi di valutazione di questa categoria verrà valutata fino al 10%.