



COMUNE DI GALLIPOLI
Provincia di Lecce

***SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE***

(approvato con deliberazione di G.C. n. ____)

1. PREMESSA

1.1. Quadro normativo

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 e il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 introducono, in sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva, la nuova nozione di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del D. Lgs. n. 150/2009, di seguito "Decreto", dispone che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), per il seguito anche "Sistema".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso all'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che, l'articolo 45 del D. Lgs. n. 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei dirigenti da quelli cui collegare la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Il presente Sistema ha pertanto ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al Segretario generale;
- ai dirigenti;
- ai titolari di elevata qualificazione, di seguito EQ;
- al rimanente personale.

1.2. Finalità

L'introduzione nella Pubblica amministrazione del concetto di performance, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza).

Il presente Sistema, orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, si pone come strumento di verifica costante non solo dell'operato dei soggetti da valutare ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.

Articolando, infatti, un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra Strumenti di programmazione, Obiettivi programmatici e strategici della performance, definiti all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che ha durata triennale e viene aggiornato annualmente, si realizza un sistema di misurazione e valutazione della Performance in

coerenza con i principi del Titolo II del Decreto.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance del Comune di Gallipoli è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Valorizzare le capacità gestionali dei dirigenti e dei titolari di EQ, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- Valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il nuovo Sistema è, inoltre, coerente con le Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica n.2/2017 e n.5/2019, con la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28.11.2023, con altre recenti disposizioni di legge quali per esempio il d.l. n.13/2013 e prevede l'introduzione, anche graduale, delle seguenti novità:

- L'introduzione di forme di valutazione non gerarchica;
- Porre al centro del processo di valutazione dei dirigenti la leadership quale leva abilitante per il funzionamento dei Settori;
- Promuovere il ruolo fondamentale della formazione nella valutazione individuale;
- Il coinvolgimento dei cittadini/utenti;
- Una più chiara definizione della correlazione tra performance individuale e performance organizzativa;
- L'incentivazione della capacità di far emergere un'adeguata differenziazione delle valutazioni;
- La chiara definizione di performance non adeguata, individuando il punteggio minimo al di sotto del quale la valutazione deve intendersi negativa;
- Rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il Sistema quindi si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (dirigenti, PO e dipendenti) ad essi dedicato, e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o

di gruppo alla performance organizzativa dell'Ente.

1.3. Sistema premiale

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente troveranno applicazione, compatibilmente con le decorrenze di legge e contrattuali, nell'ambito del nuovo sistema premiale delineato dal decreto, con riguardo ai seguenti istituti economici di natura incentivante:

1. premi legati al merito e all'incremento della professionalità;
2. progressione economica orizzontale;
3. attribuzione di incarichi e responsabilità;
4. retribuzione di risultato;
5. accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
6. progressione di carriera;
7. bonus annuale delle eccellenze;
8. premio annuale per l'innovazione;
9. premio di efficienza.

2. OGGETTO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

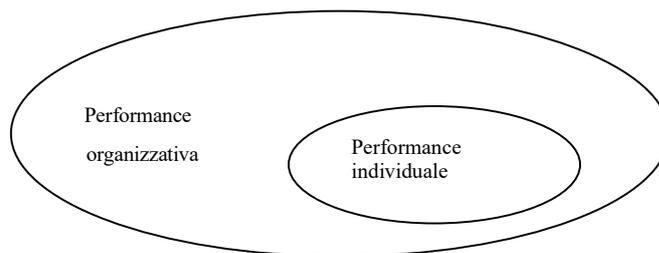
1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
4. le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione consente, per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente Sistema definisce, quindi, innanzitutto, i tempi e i criteri per la misurazione e la valutazione della performance individuale e della performance organizzativa dell'Ente, considerando la prima come parte della seconda.

La performance individuale, infatti, misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Amministrazione, mentre la performance organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.



La misurazione della performance organizzativa sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. La misurazione della performance individuale avverrà, invece, attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i risultati, le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi, ma anche il contributo alla performance organizzativa.

3. FASI, TEMPI, MODALITA' E SOGGETTI

3.1. Il ciclo di gestione

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

FASE 1: entro il mese di novembre (durante la predisposizione dello schema di bilancio dell'esercizio successivo), l'Amministrazione Comunale, di concerto con i relativi Dirigenti di settore definiscono gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche, compatibilmente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili. Essi sono negoziati con il Segretario Generale e dallo stesso coordinati e raccolti in un unico documento. La proposta deve contenere anche gli obiettivi strategici realizzabili nell'anno o su un arco temporale triennale, segnalando, in quest'ultimo caso, i correlati obiettivi operativi che individuano le fasi dell'obiettivo strategico da concludere nell'anno di riferimento. In questa sede sono inoltre segnalati eventuali obiettivi trasversali a più settori.

FASE 2: in sede di approvazione del Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.), entro il 31 gennaio di ogni anno (ovvero entro il diverso termine fissato dalla legge), vengono definiti e assegnati ai Dirigenti gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori, mediante adozione del piano degli obiettivi che rappresenta il *piano della performance*. La pesatura degli obiettivi terrà conto delle priorità politiche e/o della complessità dell'obiettivo assegnato. Allo stesso modo, il Sindaco assegna uno o più obiettivi specifici al Segretario Generale.

FASE 3: entro i successivi 30 giorni ciascun Dirigente comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivi su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni;

FASE 4: tra i mesi di aprile e ottobre si svolge il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;

FASE 5: entro febbraio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale: i Dirigenti effettuano la valutazione della performance dei dipendenti e consegnano le schede individuali; il Comitato di Direzione, composto dal Segretario Generale e da

tutti i Dirigenti, valuta le performance dei titolari di EQ, l'OIV verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario e dei Dirigenti e valida la relazione sulla performance che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati. L'OIV, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance del Segretario e dei Dirigenti, sulla base della scheda di valutazione, e formula al Sindaco proposta di valutazione del segretario comunale e dei Dirigenti.

Diagramma di Gantt – ciclo gestione e valutazione performance, in caso di approvazione del bilancio dell'anno successivo entro il 31 dicembre. La tempistica di seguito riportata potrà subire un differimento in funzione dell'effettiva data di approvazione del bilancio preventivo.

	Anno precedente
	Anno di riferimento
	Anno successivo

TEMPISTICA	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Proposte e definizione degli obiettivi da inserire nella programmazione												
Approvazione bilancio anno successivo												
Il Sindaco assegna obiettivi specifici al segretario comunale												
Approvazione PDO												
Il Dirigente comunica ai dipendenti gli obiettivi e la scheda di valutazione												
L'OIV monitora lo stato di avanzamento												
Il Dirigente può tenere riunioni sullo stato di avanzamento con il servizio												
Rendicontazione dei risultati												
I Dirigenti effettuano la valutazione della performance individuale dei dipendenti												
Il Comitato di Direzione valuta la performance individuale dei titolari di P.O.												
L'OIV effettua la valutazione della performance dei Dirigenti												
L'O.I.V. effettua la valutazione del segretario comunale												
L'OIV valida la relazione sulla performance a consuntivo												

3.2. Principali modalità di valutazione

La valutazione delle performance può avvenire con le seguenti modalità:

Valutazione gerarchica

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore, di valutare i comportamenti perseguiti nel periodo considerato. È indirizzata all'individuazione delle criticità sulle quali il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di sviluppo e miglioramento.

Valutazione non gerarchica

La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori (valutazione dal basso) e colleghi (valutazione fra pari) in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti. Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni.

Valutazione collegiale

Al fine di evitare criteri non uniformi di valutazione da parte dei valutatori nei confronti dei soggetti da valutare, sono previste specifiche fasi di confronto tra valutatori.

Valutazione del cittadino/utente/associazioni

Nell'ambito della valutazione della performance organizzativa, il cittadino/utente/associazione etc. può essere chiamato ad esprimere un proprio giudizio in merito alla completezza dei servizi erogati dall'Ente ed al grado di soddisfazione.

3.3. I soggetti

La metodologia seguita si basa sull'approccio della valutazione a 360° e coinvolge, con funzioni e ruoli diversi, i seguenti soggetti:

Soggetti	Ruoli e funzioni
Consiglio Comunale	Funzioni di indirizzo
Giunta Comunale	Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza; approva il sistema di misurazione e valutazione della performance; definisce gli obiettivi strategici; approva il piano della Performance/piano esecutivo di gestione/P.D.O.;

	<p>approva la relazione sulla performance;</p>
Sindaco	<p>Assegna al Segretario Generale specifici obiettivi, nell'ambito delle funzioni svolte ai sensi dell'articolo 97 del d.lgs.267/2000, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare;</p> <p>valuta, su proposta dell'O.I.V., il Segretario Generale e i Dirigenti;</p>
Organismo Indipendente di Valutazione	<p>Secondo i compiti che gli sono assegnati dai Regolamenti Comunali;</p>
Segretario Generale	<p>Supporta e fornisce informazioni all'O.I.V. per l'esercizio delle sue funzioni di valutazione dei Dirigenti;</p> <p>partecipa alla valutazione dei Dirigenti e, in qualità di Presidente del Comitato di Direzione, dei titolari di P.O.</p>
Dirigenti	<p>Collaborano alla stesura ed alle fasi di verifica del Piano dettagliato degli Obiettivi;</p> <p>attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;</p> <p>assegnano ai dipendenti del proprio settore gli obiettivi con i relativi pesi ed indicatori;</p> <p>valutano, quali componenti del Comitato di direzione, i titolari di EQ;</p> <p>valutano la performance individuale dei dipendenti loro assegnati.</p>
Dipendenti	<p>Partecipano alla valutazione del Dirigente del settore di appartenenza</p>
Stakeholder (cittadini/utenti/associazioni etc.)	<p>Possono essere chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa.</p>

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) Quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

b) Quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- L'impatto dell'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

c) Quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'Ente:

- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Nel rispetto delle citate disposizioni normative e regolamentari, la performance organizzativa viene valutata attraverso la misurazione:

1. del grado di attuazione della strategia;
2. del portafoglio delle attività e dei servizi;
3. dello stato di salute finanziaria dell'Ente;
4. dell'efficienza nell'impiego delle risorse

1. Grado di attuazione della strategia

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida emanate dall'Amministrazione in tempo utile per la predisposizione ed approvazione, entro i termini di legge, del Bilancio di previsione. Il periodo ottobre-novembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi.

Entro la fine del mese di novembre, il Sindaco e gli Assessori competenti, di concerto con i relativi Dirigenti, definiscono gli obiettivi destinati a realizzare le priorità dell'organo di indirizzo politico, compatibilmente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili. La proposta deve contenere anche gli obiettivi strategici realizzabili nell'anno o su un arco temporale triennale, segnalando, in quest'ultimo caso, i correlati obiettivi operativi che individuano le fasi dell'obiettivo strategico da concludere nell'anno di riferimento. In questa sede sono inoltre segnalati eventuali obiettivi trasversali a più settori.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione, il PdO/piano delle performance definisce, nel quadro dei principi di parità e di pari opportunità, le priorità politiche delineate traducendole in obiettivi per i Dirigenti che, a loro volta, assegnano ai dipendenti appartenenti al proprio settore obiettivi individuali e/o di gruppo. Il "grado di attuazione della strategia" (PO1) verrà a coincidere, in chiusura di esercizio, con la media ponderata dei punteggi realizzati in relazioni agli obiettivi strategici e/o trasversali da parte di ciascun Dirigente (peso 3) e di ciascun dipendente (peso 1). Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

2. Portafoglio delle attività e dei servizi

Il portafoglio delle attività e dei servizi (PO2) è misurato e valutato tramite questionari da somministrare al cittadino/utente/associazioni etc. in base a due parametri:

- la completezza dei servizi erogati
- il grado di soddisfazione

Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

3. Stato di salute finanziaria dell'Ente

Lo stato di salute dell'Ente (PO3) è misurato e valutato nel modo seguente:

- parametri enti deficitari rispettati/n. totale parametri enti deficitari

Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

4. Efficienza nell'impiego delle risorse

L'efficienza nell'impiego delle risorse (PO4) è misurata con particolare riferimento al contenimento della spesa corrente nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

A conclusione delle rilevazioni, entro il mese di marzo dell'anno successivo, l'O.I.V., in sede di relazione finale, valuta la performance organizzativa (POT) come media percentuale degli indicatori descritti, secondo la seguente formula:

- $POT = (PO1 + PO2 + PO3 + PO4)/4$

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. IL SEGRETARIO GENERALE

Il sistema di valutazione del Segretario Generale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa principalmente sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte, come esplicitate dall'articolo 97 del TUEL, e delle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

In base all'articolo 97 del D. Lgs. n. 267/2000 le funzioni proprie del segretario comunale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

1. la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;
2. la funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione;
3. la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;
4. la possibilità di rogitare tutti i contratti dei quali l'Ente è parte;
5. la funzione di sovrintendenza dei responsabili di settore, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, e la funzione di coordinamento, volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza;
6. l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dal Sindaco, dallo statuto o dai regolamenti.

In aggiunta, il Sindaco, successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione, può assegnare al Segretario, nell'ambito delle funzioni sopra descritte, specifici obiettivi, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare.

Ulteriore parametro di valutazione è rappresentato dalla capacità di valutare le competenze dei Dirigenti (secondo quanto stabilito al paragrafo 5.2.2) dimostrata tramite una significativa differenziazione dei punteggi assegnati, espressi in centesimi.

La capacità di differenziare è misurata ricorrendo alla formula dello "scarto quadratico medio", che consiste nel fare la somma dei quadrati degli scarti rispetto alla valutazione media, diviso il numero dei soggetti valutati dal Segretario e facendo, poi, la radice quadrata del quoziente ottenuto (all. 1). Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

Alla fine di ogni anno, tenuto conto della scheda compilata dal Sindaco (all.2) in merito alla valutazione delle funzioni di cui ai punti da 1) a 6), l'O.I.V., accertato il grado di raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati e misurata la "capacità valutativa", procede alla determinazione del "totale punteggio" del segretario espresso in centesimi, attribuendo un massimo di 70 punti alla valutazione delle funzioni, un massimo di 20 al grado di raggiungimento degli specifici obiettivi ed un massimo di 10 alla "capacità valutativa".

La valutazione complessiva del segretario (all.3), ottenuta a seguito di applicazione al "totale punteggio" delle eventuali penalità e decurtazioni di cui al paragrafo 5.4, si può attestare sui seguenti livelli:

- da 0,01 a 40: risultati scarsi – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 2%

- da 40,01 a 60: risultati modesti – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 4%
- da 60,01 a 80: risultati adeguati – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 6%
- da 80,01 a 90: risultati elevati – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari all'8%
- da 90,01 a 100: risultati ottimi – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 10%

ed è ritenuta negativa se inferiore a 60/100.

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione annuale del segretario comunale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

Nei casi in cui uno dei punti oggetto di valutazione dovesse essere oggettivamente non valutabile, si procederebbe a proporzionare la valutazione sulla base degli altri punti (per es. in caso di mancata assegnazione da parte del Sindaco di ulteriori specifici obiettivi, la valutazione complessiva scaturirebbe dal rapporto tra il punteggio totalizzato e 80 quale punteggio massimo realizzabile).

Capacità del Segretario di valutare i Dirigenti

Valutazione effettuata tramite la formula dello scarto quadratico medio (SQM)

Compilatore: Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

Soggetto valutato: Segretario Generale

Soggetto valutato	Valutazione	Scarto della valutazione dalla valutazione media	Scarto al quadrato

Lo scarto quadratico medio (deviazione standard) è pari alla radice quadrata della media aritmetica dei quadrati degli scarti dei valori stessi dalla loro media aritmetica.

Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

Scheda di Valutazione delle attività e delle funzioni svolte dal Segretario

Compilatore: SINDACO

	Attività e funzioni svolte					
1	Funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;	1	2	3	4	5
2	Funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione;	1	2	3	4	5
3	Funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;	1	2	3	4	5
4	Possibilità di rogitare tutti i contratti dei quali l'Ente è parte;	1	2	3	4	5
5	Funzione di sovrintendenza dei Dirigenti, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, e la funzione di coordinamento, volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza;	1	2	3	4	5
6	Esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dal Sindaco, dallo statuto o dai regolamenti.	1	2	3	4	5

Scala di valori: Scarso: 1 - Modesto: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 70 punti - Totale da scheda /30,00 pari ad un punteggio di /70,00

(all.3)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

	Parametri di valutazione	Valutazione	Peso	Punteggio
	Funzioni di cui all'art.97 del TUEL	70	1	70
	Obiettivi specifici assegnati dal Sindaco	20	1	20
	Capacità valutative	10	1	10
	Totale punteggio			100
	Eventuali penalità			
	Valutazione complessiva			100
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati (max 70 punti)	Funzioni di cui all'art.97 del TUEL		1	
Obiettivi specifici (max 20 punti)	Grado di attuazione obiettivi specifici		1	
Capacità valutative (max 10 punti)	Capacità valutative		1	
	Totale punteggio			
	Eventuali penalità			
		VALUTAZIONE COMPLESSIVA (base 100)		

5.2 I DIRIGENTI

La performance dei Dirigenti è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati, cui viene riservato un massimo di 60 punti;
- Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, cui viene riservato un massimo di 40 punti.

5.2.1. Valutazione dei risultati

Ad ogni Dirigente vengono assegnati un certo numero di obiettivi individuali, che costituiscono anche l'obiettivo di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, di cui uno strategico e/o trasversale del PdO, con i relativi indicatori di risultato e temporali.

Con riferimento alla valutazione dei risultati, gli obiettivi devono essere:

- Predeterminati ed espressamente indicati nel PDO;
- Specifici e misurabili in modo chiaro e concreto;
- Significativi e realistici;
- Correlati alle risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate;
- Riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno;
- Negoziati con lo stesso Dirigente ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 60), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili al Dirigente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative all'Amministrazione comunale.

In tal caso, è possibile assegnare al Dirigente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica in qualunque momento nel corso dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dall'O.I.V., sulla base delle rendicontazioni prodotte, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- 0,01 – 4,00 risultati scarsi
- 4,01 – 6,00 risultati modesti
- 6,01 – 8,00 risultati adeguati
- 8,01 – 9,50 risultati elevati
- 9,51- 10,00 risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati, vengono moltiplicati per il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza che il singolo obiettivo riveste rispetto agli altri, in modo che i risultati relativi agli obiettivi più importanti abbiano una maggiore incidenza rispetto a quelli relativi ad obiettivi meno significativi. La somma dei pesi deve essere pari a 6 (per esempio 6 obiettivi con peso 1, oppure 10 obiettivi con peso 0,40 e 2 obiettivi con peso 1, o, ancora, un obiettivo con peso 2 e quattro obiettivi con peso 1 etc.)

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 60 punti, di cui almeno 10 punti devono riguardare un obiettivo, con peso di almeno 1, strategico e/o trasversale del PDO, per misurare il contributo alla performance organizzativa dell'Ente.

5.2.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali

Alla valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali viene riservato un massimo di 40 punti, suddivisi come segue:

- **Comportamenti organizzativi e manageriali – Valutazione gerarchica**

Valutazione gerarchica mediante scheda compilata dal Segretario Generale – massimo 10 punti – sulla base dei seguenti criteri, opportunamente dettagliati nella allegata scheda (all.4):

- 1) Capacità di problem solving operativo
- 2) Capacità di gestire le risorse umane
- 3) Consapevolezza organizzativa
- 4) Capacità di programmazione e controllo
- 5) Capacità di orientarsi alla qualità del risultato

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Modesto: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (10).

- **Capacità valutativa**

Misurazione della capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei punteggi assegnati – massimo 10 punti -.

La capacità di differenziare è misurata ricorrendo alla formula dello “*scarto quadratico medio*”, che consiste nel fare la somma dei quadrati degli scarti rispetto alla valutazione media, diviso il numero dei collaboratori valutati dal Dirigente e facendo, poi, la radice quadrata del quoziente ottenuto (all. 5). Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

Qualora il Dirigente si avvalga di un numero di collaboratori da valutare inferiore a tre, non si procede alla misurazione ed il punteggio relativo al parametro “*capacità valutativa*” viene distribuito in parti uguali tra gli altri tre parametri.

- **Comportamenti – la leadership – Valutazione dal basso**

Ritenendo necessario che i Dirigenti vengano valutati anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria “leadership”, che deve essere orientata soprattutto alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi, si procederà con Valutazione dal basso mediante compilazione di scheda (all.7), in forma rigorosamente anonima, avente ad oggetto i comportamenti tenuti per come vengono osservati e percepiti dai collaboratori del Settore – massimo 10 punti.

La valutazione sarà effettuata secondo la frequenza di determinati comportamenti con una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Raramente: 1
- Qualche volta: 2
- Spesso: 3
- Molto spesso: 4
- Sempre: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (10).

5.2.3. Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato

Il sistema di valutazione della performance dei Dirigenti si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni rese da soggetti diversi.

Alla fine di ogni anno, sulla base delle rendicontazioni delle attività svolte, e, per i comportamenti, tenuto conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo, l'O.I.V. procede alla determinazione del “totale punteggio” (massimo 100 punti), che scaturisce dalla somma della valutazione dei risultati (massimo 60 punti) e dei comportamenti organizzativi e manageriali (massimo 40 punti).

La Valutazione complessiva, espressa in termini percentuali, si ottiene a seguito di applicazione al “totale punteggio” delle eventuali penalità e decurtazioni di cui al paragrafo 5.4., come da scheda redatta dall'OIV (all.8) ed è ritenuta negativa se inferiore a 60/100.

Per calcolare la retribuzione di risultato, si procede come segue:

1. La retribuzione massima assegnabile a ciascun Dirigente è calcolata ripartendo tra tutti lo stanziamento appositamente destinato a tale voce retributiva in rapporto alla retribuzione di posizione a ciascuno spettante;
2. La retribuzione di risultato a ciascuno spettante si ottiene moltiplicando la retribuzione massima assegnabile per la valutazione ottenuta.

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V., propone al Sindaco la valutazione annuale dei Dirigenti e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

Scheda di Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali

Compilatore: Segretario Generale - Dirigente valutato

	Parametri di valutazione					
1	<p><u>Capacità di problem solving operativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Risolve le situazioni straordinarie in totale autonomia • Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi • Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti • Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi 	1	2	3	4	5
2	<p><u>Capacità di gestire le risorse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare • Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati • Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti • Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori 	1	2	3	4	5
3	<p><u>Consapevolezza organizzativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conosce l'organigramma dell' Ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative • Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate situazioni • Orienta il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo • Conosce i personaggi chiave capaci di intervenire nel processo decisionale 	1	2	3	4	5
4	<p><u>Capacità di programmazione e controllo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definisce in anticipo gli indicatori di performance • Rispetta le tempistiche di programmazione e controllo • Programma le attività da svolgere tenendo conto delle risorse disponibili, degli obiettivi da raggiungere e della variabile tempo • Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire azioni correttive 	1	2	3	4	5
5	<p><u>Capacità di orientarsi alla qualità del risultato</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Individua e tiene monitorato il livello di servizio fornito a cittadino/utente • Definisce gli obiettivi della qualità del Servizio • Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità • Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente • Opera in una logica di continuo miglioramento del Servizio 	1	2	3	4	5

Scala di valori: Scarso: 1 - Modesto: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 10 punti - Totale da scheda /25,00 pari ad un punteggio di /10,00

Capacità del Dirigente di valutare i propri collaboratori

Valutazione effettuata tramite la formula dello scarto quadratico medio (SQM)

Compilatore: Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

Dirigente valutato:

Dipendente valutato	Valutazione	Scarto della valutazione dalla valutazione media	Scarto al quadrato

Lo scarto quadratico medio (deviazione standard) è pari alla radice quadrata della media aritmetica dei quadrati degli scarti dei valori stessi dalla loro media aritmetica.

Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

Scheda di Valutazione dei comportamenti – la leadership

Compilatore: Collaboratore - anonimo Settore.....

Dirigente valutato

INDICATE, APPONENDO UNA X, CON CHE FREQUENZA AVETE VISTO IL VOSTRO DIRIGENTE
METTERE IN ATTO I SEGUENTI COMPORAMENTI

**(RARAMENTE=1, QUALCHE VOLTA=2, SPESSO=3,
MOLTO SPESSO=4, SEMPRE=5, NON HO ELEMENTI SUFFICIENTI=6)**

1	Dimostra rispetto per gli altri: accoglie e valorizza i loro contributi (es.:quando discute non prevarica le persone; dà spazio alle loro opinioni; riconosce apertamente il contributo e l'aiuto ricevuto anche di fronte agli altri)	1	2	3	4	5	6
2	Si confronta con gli altri su problematiche inerenti il proprio lavoro in modo aperto e franco, sia a livello individuale che a livello di gruppo	1	2	3	4	5	6
3	E' un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e per i collaboratori del settore	1	2	3	4	5	6
4	Porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo	1	2	3	4	5	6
5	Individua con chiarezza i vincoli e le opportunità presenti; trova modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti;	1	2	3	4	5	6
6	Sviluppa, autonomamente, proposte innovative cogliendo i cambiamenti e anticipando le opportunità (es.: introduce nuove metodologie di lavoro; studia nuove modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro a sua disposizione)	1	2	3	4	5	6
7	Si attiva anticipatamente per prevenire i problemi e superare gli ostacoli anche in situazioni d'incertezza	1	2	3	4	5	6
8	Si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci congruenti con il contesto operativo	1	2	3	4	5	6
9	È attento alle esigenze degli altri servizi/settori con cui ha rapporti diretti di lavoro e si preoccupa delle esigenze degli utenti esterni	1	2	3	4	5	6
10	Agisce per promuovere un clima amichevole, per stimolare spirito di gruppo	1	2	3	4	5	6
11	Agisce velocemente con decisione e tempestività (senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio)	1	2	3	4	5	6
12	Mette a disposizione dei collaboratori le proprie conoscenze, le esperienze, le metodologie, le idee e/o le ipotesi innovative	1	2	3	4	5	6
13	Pone attenzione a favorire l'autonomia professionale dei propri collaboratori fornendo un adeguato supporto	1	2	3	4	5	6
14	Considera le proprie attività parte integrante di un processo lavorativo e non fine a se stesse	1	2	3	4	5	6
15	Fornisce risposte e soluzioni tenendo conto del fattore tempo e delle risorse disponibili	1	2	3	4	5	6

(all.8)

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Dirigente valutato.....

Settore

	Parametri di valutazione	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati	Grado di attuazione degli obiettivi assegnati	10	6	60
Comportamenti organizzativi e manageriali	Valutazione gerarchica	10	1,5	40
	Capacità valutative	10	1,5	
	Valutazione dal basso	10	1	
	Totale punteggio			100
	Eventuali penalità			
	Valutazione complessiva			100
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati (max 60 punti)	Obiettivi individuali collegati al PDO		5	
	Contributo alla Performance organizzativa		1	
	Totale Grado di attuazione degli obiettivi assegnati			
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Comportamenti organizzativi e manageriali (max 40 punti)	Valutazione gerarchica		1,5	
	Capacità valutative		1,5	
	Valutazione dal basso		1,0	
	Totale punteggio			
	Eventuali penalità			
		VALUTAZIONE COMPLESSIVA (base 100)		

5.3. PERSONALE DIPENDENTE

La performance del personale del comparto è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati, cui viene riservato un massimo di 50 punti;
- Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, cui viene riservato un massimo di 50 punti.

Il Dirigente effettua la valutazione del personale assegnato al settore.

Nel caso di dipendenti assegnati a più settori e/o di dipendenti transitati ad altro settore, la valutazione è effettuata da ciascuno dei Dirigenti di riferimento e il punteggio finale è rappresentato dalla media ponderata (secondo i giorni dell'anno e le ore di lavoro prestate nei diversi settori) delle due o più valutazioni effettuate.

5.3.1. Valutazione dei risultati

Il Dirigente assegna a ciascun dipendente del proprio settore un numero massimo di cinque obiettivi individuali e/o di gruppo, anche differenziati rispetto a quelli assegnati nel PdO, di cui uno strategico e/o trasversale, con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione delle competenze e dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 50), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito. La pesatura degli obiettivi sarà effettuata dal Dirigente, sentito il dipendente interessato, e terrà conto delle priorità politiche ed organizzative e/o della complessità dell'obiettivo.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili al dipendente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Dirigente nel momento in cui esse si sono appalesate.

In tal caso è possibile assegnare al dipendente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica in qualunque momento nel corso dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Dirigente, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- 0,01 – 4,00 risultati scarsi
- 4,01 – 6,00 risultati modesti
- 6,01 – 8,00 risultati adeguati

- 8,01 – 9,50 risultati elevati
- 9,51- 10,00 risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati, vengono moltiplicati per il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza che il singolo obiettivo riveste rispetto agli altri, in modo che i risultati relativi agli obiettivi più importanti abbiano una maggiore incidenza rispetto a quelli relativi ad obiettivi meno significativi. La somma dei pesi deve essere pari a 5 (per esempio 5 obiettivi con peso 1, oppure 2 obiettivi di cui uno con peso 4 e l'altro con peso 1, ecc..).

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50 punti, di cui almeno 10 punti devono riguardare un obiettivo, con peso di almeno 1, strategico e/o trasversale del PDO, per misurare il contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

5.3.2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Alla valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi viene riservato un massimo di 50 punti, secondo diversi criteri di ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si comporta con gli altri) e innovativo/cognitivo (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze). Per ogni criterio è stata individuata una specifica definizione e descritti dettagliatamente un set di comportamenti attesi, come da allegata scheda (all.9). La valutazione delle competenze/comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento ai seguenti parametri:

- 1) Orientamento all'utente/cittadino
- 2) Impegno e affidabilità
- 3) Flessibilità
- 4) Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti
- 5) Disponibilità al lavoro di gruppo
- 6) Collaborazione interna
- 7) Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative

La valutazione per ciascuna delle sette competenze/comportamenti sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Modesto: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (50).

5.3.3 Procedimento di valutazione

Il procedimento di valutazione dei dipendenti si compone di tre fasi principali:

1. la fase iniziale di comunicazione ed eventuale confronto
 2. la fase intermedia di verifica e riallineamento della prestazione
 3. la fase finale di valutazione della performance
-
1. La fase iniziale di comunicazione con il soggetto da valutare si attua all'inizio dell'anno quando il Dirigente competente incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente ed assegnare e illustrare gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Con gli obiettivi vengono illustrati anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno. A conclusione del colloquio i parametri per la valutazione sono riportati su un'apposita scheda che, sottoscritta da parte del Dirigente e del dipendente, viene consegnata a quest'ultimo. Il Dirigente potrà prevedere ulteriori incontri individuali o di gruppo per rendere più chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.
 2. La fase intermedia consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, in cui il Dirigente può organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive.
 3. La fase finale si svolge a conclusione dell'anno quando il Dirigente valuta i risultati conseguiti ed i comportamenti osservati. La valutazione di fine periodo si conclude, previo eventuale colloquio, con la consegna della scheda (all.10) che contiene gli elementi di valutazione, i punteggi assegnati e la Valutazione complessiva, espressa in termini percentuali, ottenuta a seguito di applicazione al "totale punteggio" delle eventuali penalità e decurtazioni di cui al paragrafo 5.4., che è da ritenere negativa se inferiore a 60/100.

5.3.4. Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi

La ripartizione del fondo incentivante tra i settori e, per ciascun settore, la ripartizione del fondo assegnato tra tutti i dipendenti del settore di appartenenza, avviene secondo le regole del CCNL e del CCDI, tenuto conto della valutazione ottenuta da ciascun dipendente secondo le regole espone nella presente sezione 5.3.

5.3.5. Valutazione dei titolari di EQ.

La metodologia della presente sezione 5.3, con l'esclusione del paragrafo 5.3.4, si applica anche ai titolari di EQ, salvo che per la tipologia di valutazione che è quella gerarchica collegiale.

La valutazione viene effettuata dal Comitato di Direzione su proposta del Dirigente competente.

Per ciascuno di essi la retribuzione di risultato è calcolata come segue:

1. La retribuzione massima assegnabile a ciascun titolare di EQ è calcolata ripartendo fra tutti lo stanziamento appositamente destinato a tale voce retributiva in rapporto alla retribuzione di posizione a ciascuno spettante;
2. La retribuzione di risultato a ciascuno spettante si ottiene moltiplicando la retribuzione massima assegnabile per la valutazione ottenuta.

Scheda di Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Compilatore: Dirigente Settore

Dipendente valutato

Periodo valutato

Competenze/Comportamenti	Valutazione	Attese che devono caratterizzare l'agire del dipendente
1. Orientamento all'utente/cittadino	Scarsa <input type="checkbox"/> Modesta <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza fornendo risposte adeguate ai quesiti posti dall'interlocutore Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta Indirizza e supporta l'utente/cittadino nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni Si dimostra attento ed aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione
2. Impegno e affidabilità	Scarsa <input type="checkbox"/> Modesta <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati Sa cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio lavoro Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo Svolge i compiti assegnati in modo assiduo e costante
3. Flessibilità	Scarsa <input type="checkbox"/> Modesta <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale Applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Ente E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio

<p>4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti</p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Modesta <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze</p> <p>Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quale decisioni complesse deve rinviare al superiore gerarchico</p> <p>Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati</p>
<p>5. Disponibilità al lavoro di gruppo</p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Modesta <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro, cercando di interiorizzare l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio</p> <p>Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo</p> <p>Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo</p> <p>Individua, quando possibile, soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo</p> <p>Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei di lavoro</p>
<p>6. Collaborazione interna</p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Modesta <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Comprende la necessità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio</p> <p>Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, mostrando capacità di mediazione</p> <p>Mantiene i colleghi informati sui processi e condivide le azioni utili e rilevanti</p> <p>Lavora consapevolmente e attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi, cercando il più possibile di evitare conflitti</p>
<p>7. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative</p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Modesta <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro</p> <p>Elabora soluzioni diversificate</p> <p>Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività</p> <p>Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative</p>

Scala di valori: Scarso: 1 - Modesto: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 50 punti - Totale da scheda/35 pari ad un punteggio di/50,00

(all.10)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Nominativo Dipendente Settore

	Parametri di valutazione	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati	Grado di attuazione degli obiettivi assegnati	10	5	50
Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi	Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi	50	1	50
	Totale punteggio			100
	Eventuali penalità			
	Valutazione complessiva			100
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Risultati (max 50 punti)	Obiettivi individuali collegati al PDO			
	Contributo alla Performance organizzativa			
	Totale Grado di attuazione degli obiettivi assegnati			
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi (max 50 punti)	Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi			
	Totale punteggio			
	Eventuali penalità			
		VALUTAZIONE COMPLESSIVA (base 100)		

Firma del Dipendente per presa visione

Firma del Dirigente

5.4 Penalità e decurtazioni.

Preliminarmente, si osserva che l'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023 impone l'assegnazione a ciascun dirigente responsabile di specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle disposizioni vigenti e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

Il rispetto dei termini di pagamento è misurato con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018 n.145.

L'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento deve incidere ai fini della valutazione sul Grado di raggiungimento degli obiettivi, concorrente ai fini della determinazione della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

In generale, come riportato nei paragrafi precedenti, alla valutazione complessiva, per Segretario Generale, dirigenti e dipendenti, si arriva a seguito di applicazione al "totale punteggio" di penalità e decurtazioni, calcolate come percentuale sul "totale punteggio", nei casi di seguito riportati:

- in materia di conclusione del procedimento di cui all'articolo 2 della legge 241/90, al dirigente o funzionario responsabile della mancata o tardiva emanazione del provvedimento, si applica una penalità pari al 5%;
- ai sensi dell'articolo 147-bis, comma 3, del D. Lgs. n. 267/2000, al Segretario Generale che non trasmette periodicamente all'OIV le risultanze del controllo, come documenti utili ai fini della valutazione, si applica la penalità del 5%;
- In relazione a quanto previsto dall'articolo 46 del D. lgs. n. 33/2013, in caso di inadempimento degli obblighi di pubblicazione e di rifiuto, differimento e limitazione dell'accesso civico, al dirigente e/o al RPCT responsabili si applica la penalità del 30%, che, in caso di ulteriori inadempimenti nello stesso anno, aumenta ogni volta del 5%, fino alla penalità massima del 60%;
- In caso di mancato rispetto degli obblighi formativi, come indicati nel PIAO, alla valutazione complessiva dei Dirigenti e dei Dipendenti, si applicano le seguenti penalità:
 - al dirigente che abbia omesso di predisporre i piani formativi individuali per i dipendenti assegnati: penalità del 10%, calcolata sul "totale punteggio" definito quale sommatoria del Grado di raggiungimento degli obiettivi e dei Comportamenti organizzativi e manageriali, rilevante anche ai fini dell'indennità di risultato;
 - al dipendente che abbia omesso in tutto o in parte le attività formative (24 ore annue): penalità del 10%, calcolata sul "totale punteggio" definito quale sommatoria del Grado di raggiungimento degli obiettivi e delle Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi, rilevante anche ai fini della produttività; la penalità è ridotta proporzionalmente in caso di attività svolta solo in parte.
- L'eventuale applicazione di più situazioni di penalità o decurtazioni non fa comunque venir meno il diritto alla indennità minima, ove e nella misura in cui è prevista.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Segretario, i Dirigenti ed i dipendenti hanno sette giorni (giorni di calendario) dalla comunicazione della valutazione per proporre reclamo scritto e motivato.

Il Segretario ed i Dirigenti possono presentare reclamo al Sindaco e quest'ultimo, sentite le controindicazioni dell'OIV, e, per quanto riguarda i Dirigenti, anche del Segretario comunale, decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo al Comitato di Direzione (presieduto dal Segretario Generale e composto da tutti i dipendenti di qualifica dirigenziale), il quale, previa eventuale audizione del dipendente interessato e del Dirigente che ha espresso la valutazione (e che nella specie non partecipa ai lavori del Comitato), decide in modo definitivo in merito.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Dirigente o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta. Se persiste l'insoddisfazione da parte del soggetto valutato sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva le procedure di legge.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI NELL'ENTE

I previgenti sistemi di controllo esistenti nell'Ente dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il presente Sistema.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di programmazione finanziaria e di bilancio richiedendo il raccordo, nella predisposizione ed approvazione dei relativi documenti, sia in termini di tempistica che sotto l'aspetto della coerenza ed integrazione dei contenuti.

9. MODALITA' DI RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV curerà annualmente, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.), la realizzazione di indagini sul personale, volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale stesso.

10. NORME TRANSITORIE E FINALI

Il presente Sistema di misurazione e valutazione entra in vigore dalla data di esecutività della deliberazione di approvazione dello stesso.

Con l'entrata in vigore del presente Sistema di misurazione e valutazione devono intendersi abrogate tutte le disposizioni regolamentari in contrasto con il presente atto.