



**COMUNE DI VIETRI SUL MARE
PROVINCIA DI SALERNO**

**REGOLAMENTO PER L'EROGAZIONE
DELLE INDENNITA' DI POSIZIONE
E
DI RISULTATO AI RESPONSABILI DI SETTORE**

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 166 del 27/09/2011

INDICE

ART. 1: Criteri per l'istituzione e per l'erogazione dell'indennità di posizione agli incaricati di posizione organizzativa ed alle alte professionalità.

ART. 2: Criteri per il conferimento degli incarichi.

ART. 3: Procedura per la valutazione della performance e per l'erogazione individuale e dell'indennità di risultato.

ALLEGATO A: Schede di valutazione P.O.

ALLEGATO B: Scheda di valutazione della performance individuale dell'incaricato.

ALLEGATO C: Metodologia per la graduazione delle P.O.

ALLEGATO D: Metodologia per la valutazione dei risultati delle prestazioni dei dirigenti

ART. 1

CRITERI PER L'ISTITUZIONE E PER L'EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE AGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ED ALLE ALTE PROFESSIONALITA'

1. Tenuto conto delle risorse disponibili nel Bilancio dell'Ente, la Giunta annualmente determina le risorse finanziarie, l'importo massimo attribuibile a titolo di indennità di posizione ed individua le posizioni organizzative con riferimento all'organigramma ed al Regolamento degli Uffici e dei Servizi.
2. Successivamente la Giunta, su proposta del Nucleo di Valutazione, provvede alla graduazione della rilevanza delle posizioni organizzative individuate. Per la pesatura si utilizzano i seguenti criteri (facsimile schede allegato A):
 - a) **Professionalità**, con i seguenti parametri da valutare ciascuno nel range 0 -5:
 - 1) Professionalità giuridica richiesta;
 - 2) Professionalità tecnica richiesta;
 - 3) Professionalità gestionale richiesta.
 - b) **Complessità direzionale**, con i seguenti parametri da valutare nel range 0 -5 ciascuno:
 - 1) Complessità tecnico - operativa dell'attività;
 - 2) Relazioni interne;
 - 3) Relazioni esterne;
 - 4) Fabbisogno di innovazione.
 - c) **Responsabilità**, con i seguenti parametri da valutare il primo nel range 0-8 e gli altri 0 – 6 ciascuno:
 - 1) Responsabilità giuridica;
 - 2) Responsabilità organizzativa;
 - 3) Responsabilità economica.
 - d) **Strategicità**, per l'attuazione del programma dell'Amministrazione, da valutare nel range 0 – 15.
3. Per la graduazione delle strutture rilevate e la determinazione dell'indennità di posizione nell'ambito delle risorse di Bilancio dell'Ente, l'importo massimo di indennità di posizione fissata per quell'anno corrisponde a 70 punti. Per punteggi inferiori attribuiti alle strutture pesate l'indennità è proporzionalmente ridotta. L'indennità di posizione si eroga per tredici mensilità.

ART. 2

CRITERI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi sulle posizioni organizzative sono conferiti, di norma, per la durata di un anno dal Sindaco. Per gli incarichi di durata inferiore all'anno le indennità sono rapportate a mese.
2. Nella scelta per l'affidamento degli incarichi dovranno essere seguiti i criteri della competenza professionale, in relazione alle funzioni e attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini, delle capacità professionali e dei risultati conseguiti anche in precedenti incarichi.
3. Per il riaffidamento degli incarichi, il Sindaco potrà avvalersi anche del parere non vincolante del Nucleo di Valutazione.
4. Gli incarichi sono revocati nei seguenti casi:
 - a) in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi per responsabilità attribuibile al dipendente;
 - b) in caso di mutamenti organizzativi che portino alla soppressione o riduzione di peso della posizione organizzativa;
 - c) per responsabilità particolarmente grave e reiterata.
5. La revoca avviene con provvedimento motivato del Sindaco.
6. Prima dell'adozione del provvedimento di revoca il Sindaco, sulla base delle segnalazioni ricevute, dei referti di gestione o di propria iniziativa, contesta per iscritto all'interessato gli addebiti e gli assegna 15 giorni di tempo per presentare le sue controdeduzioni scritte, ricevute le quali adotta l'atto finale del procedimento.

ART. 3

PROCEDURA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PER L'EROGAZIONE INDIVIDUALE E DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

1. All'indennità di posizione si aggiunge l'indennità di risultato, nei limiti fissati tra gli importi minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di lavoro. Tale indennità si eroga in un'unica soluzione, su proposta del Nucleo di Valutazione, sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata:
 - a) **Risultati**, da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici per percentuali superiori all'50%, graduate in otto fasce da 100 a 200 punti;
 - b) **Comportamento manageriale**, articolato in dieci parametri, meglio specificati nella scheda allegata, ciascuno da valutare negli intervalli riportati nella suddetta scheda e precisamente: da 0 a 30 per i tre parametri ritenuti strategici, da 0 a 18 per i tre parametri ritenuti rilevanti e da 0 a 14 per i cinque parametri ritenuti ordinari.
2. Ciascun responsabile di settore trasmette al Nucleo di Valutazione una dettagliata relazione sulle attività svolte nel rispetto degli obbiettivi assegnati.
3. La valutazione finale da parte del Nucleo di Valutazione si fa di norma nel primo trimestre dell'anno successivo, osservando la seguente procedura:
 - a) il Nucleo di Valutazione compila, a titolo di proposta, le schede di valutazione

utilizzando il facsimile allegato B anche sulla base delle relazioni trimestrali trasmesse dai Responsabili di Settore;

- b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse a ciascun responsabile di struttura interessato, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
 - c) il Sindaco, sentito il Nucleo di Valutazione, entro i successivi 10 giorni decide sull'accoglimento o meno del ricorso;
 - d) il Sindaco adotta il provvedimento finale e lo comunica al Servizio personale;
 - e) il Servizio Personale definisce gli importi individuali dell'indennità di risultato e li liquida.
4. Le risorse destinate all'indennità di risultati da erogare agli incaricati di posizione organizzativa si ripartiscono in relazione al punteggio riportato a preventivo sul peso degli obiettivi ed al grado di raggiungimento degli stessi a consuntivo, graduati come indicato nel comma 4.
5. Il punteggio della scheda relativa a ciascun Responsabile è suddiviso nelle seguenti fasce, cui corrisponde una determinata percentuale dell'indennità di risultato. Per valutazioni inferiori a 200 punti non si eroga l'indennità di risultato; per punteggi compresi tra i 200 punti e i 413 indennità di risultato è erogata nella corrispondente percentuale (es. 240 punti equivalgono al 58% dell'indennità, 360 punti al 87%), per 414 punti si eroga il 100% dell'indennità.

ALLEGATO A

COMUNE di VIETRI SUL MARE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO _____

UFFICIO:

1

PROFESSIONALITA'

Punteggio massimo disponibile = punti 15

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<p>1.1 PROFESSIONALITA'GIURIDICA RICHIESTA</p> <p>Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata:</p> <ul style="list-style-type: none">a) conoscenza delle norme generali di riferimento;b) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato;c) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato e ad altri ambiti.	da 0 a 5		
<p>1.2 PROFESSIONALITA' TECNICA RICHIESTA</p> <p>Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata:</p> <ul style="list-style-type: none">a) nessuna particolare conoscenza;b) conoscenze in un ambito disciplinare;c) conoscenze in più ambiti disciplinari	da 0 a 5		

<p>1.3 PROFESSIONALITA' GESTIONALE RICHIESTA</p> <p>Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) conoscenze gestionali di base; b) conoscenze gestionali approfondite; c) conoscenze gestionali come componente dominante della professionalità 	<p>da 0 a 5</p>		
---	------------------------	--	--

2

COMPLESSITA' DIREZIONALI

Punteggio massimo disponibile = punti 20

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
2.1 COMPLESSITA' TECNICO-OPERATIVA DELLA ATTIVITA' Da valutare in relazione al grado di disomogeneità, di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività.	da 0 a 5		
2.2 RELAZIONI INTERNE Da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali ed al collegamento con il resto della struttura, con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi.	da 0 a 5		
2.3 RELAZIONI ESTERNE Da valutare in relazione alle istituzioni o ai destinatari delle prestazioni, con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi.	da 0 a 5		
2.4 FABBISOGNO DI INNOVAZIONE Da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richiesto alla posizione.	da 0 a 5		

3

RESPONSABILITA'

Punteggio massimo disponibile = punti 20

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
3.1 RESPONSABILITA' GIURIDICA Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, contabile, amministrativa, penale e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate.	da 0 a 8		
3.2 RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA Da valutare in base alla articolazione e complessità dei servizi e uffici da coordinare	da 0 a 6		
3.3 RESPONSABILITA' ECONOMICA Da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate, sia in termini di entrate o di spese correnti, sia in termini di investimenti che in relazione all'effettivo grado di gestibilità delle risorse assegnate	da 0 a 6		

4
STRATEGICITA'
 Punteggio massimo disponibile = punti 15

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
4.1 STRATEGICITA' Da valutare in relazione all'importanza, alla criticità della posizione rispetto ai programmi annuali e di medio - lungo periodo dell'Ente connessi alla posizione stessa, riscontrabili nella Relazione Previsionale e Programmatica, e nel Piano Esecutivo di Gestione e nel Piano di Gestione	da 0 a 15		

PESO COMPLESSIVO DELLA POSIZIONE	
---	--

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi in decimali.

Vietri sul mare, _____

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

ALLEGATO B

COMUNE di VIETRI SUL MARE

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELL'INCARICATO

ANNO _____

COGNOME: NOME:
STRUTTURA:

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			200
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	30	90
	Parametri rilevanti	3	18	54
	Parametri ordinari	5	14	70
subtotale comportamento manageriale				214
Totale massimo raggiungibile				414
RISULTATI GESTIONALI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO		max 200 punti
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a...La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dall'incaricato di posizione organizzativa alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	50%<	0		
	50% - 59%	100		
	60% - 69%	120		
	70% - 79%	140		
	80% - 85%	160		
	86% - 90%	180		
	91% - 95%	190		
	> 95%	200		
subtotale Risultati gestionale				200
PARAMETRI STRATEGICI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO		max 90 punti
2.1. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	0		30
	Sufficiente	8		
	Buona	15		
	Ottima	23		
	Eccellente	30		
2.2. Orientamento al cittadino – cliente (e/o al cliente interno) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'ente, garantendo il rispetto delle norme di legge e di regolamento concernenti l'emanazione dei provvedimenti finali e il rispetto dei termini	Inadeguata	0		30
	Sufficiente	8		
	Buona	15		
	Ottima	23		
	Eccellente	30		
2.3. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi	Inadeguata	0		30
	Sufficiente	8		
	Buona	15		
	Ottima	23		
	Eccellente	30		

		subtotale Risultati strategici		90
PARAMETRI RILEVANTI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO		max 54 punti
2.4.Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 5 10 15 18		18
2.5.Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale. Capacità di utilizzare equamente gli strumenti ed i processi di valutazione del personale nel rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 5 10 15 18		18
2.6.Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 5 10 15 18		18
			subtotale parametri rilevanti	54
PARAMETRI ORDINARI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO		max 70 punti
2.7.Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle unità organizzative assegnate alla sua responsabilità, applicando e facendo applicare le norme di legge e di regolamento in tema di sicurezza sul lavoro e applicando le norme disciplinari laddove previsto dalle norme di legge o di contratto	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 4 8 11 14		14
2.8.Capacità di dirigere le attività poste sotto la sua responsabilità garantendo elevati livelli di qualità, precisione e rispetto dei tempi	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 4 8 11 14		14
2.9.Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 4 8 11 14		14
2.10. Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know – how dell'Ente sui temi di sua pertinenza	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 4 8 11 14		14
2.11. puntualità nell'aggiornamento delle relazioni di monitoraggio trimestrali	Insufficiente Sufficiente Buona Ottima Eccellente	0 4 8 11 14		14
			subtotale parametri ordinari	70
			subtotale comportamento manageriale	214
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punte decimali		TOTALE		414

Vietri sul mare, _____

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

PUNTEGGIO TOTALE (1 + 2) PROPOSTO DAL NUCLEO DI VALUTAZIONE _____

Sono state presentate osservazioni o controdeduzioni dal Responsabile della Struttura:

SI

NO

DECISIONE FINALE

Si conferma il PUNTEGGIO TOTALE (1 + 2) sopra riportato

IL SINDACO

Si modifica il punteggio nel seguente _____ e si allega la nuova scheda con i punti corretti.

IL SINDACO

ALLEGATO C

COMUNE di VIETRI SUL MARE

METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La graduazione delle posizioni collega il valore di ogni posizione all'interno dell'Ente con il conseguente processo di differenziazione retributiva.

Poiché la valutazione delle posizioni viene effettuata con riferimento alle attività previste e non al reale contributo dei singoli dirigenti, alle posizioni corrispondono condizioni oggettive e non modalità di interpretazione del ruolo, capacità o competenze. L'individuazione delle posizioni dirigenziali è quindi direttamente connessa alla struttura organizzativa dell'Ente.

Esistono in letteratura numerosi criteri e metodi per la valutazione delle posizioni dirigenziali.

La presente metodologia, basata su un sistema di valutazione analitica per *punteggio*, semplifica i criteri di valutazione e di calcolo delle rispettive indennità e deve essere considerato un primo passo modificativo della situazione attuale.

Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

In estrema sintesi si può dire che questo sistema si basa sulla misurazione, tramite parametri, del "peso" che ciascuna posizione assume nel contesto organizzativo del Comune, dei contenuti inerenti ai rispettivi ruoli e dei requisiti professionali necessari per ricoprirli.

La definizione dei punteggi attribuiti a ciascuna posizione è effettuata dalla Giunta con proprio atto, su proposta del Nucleo di Valutazione.

ALLEGATO D

COMUNE di VIETRI SUL MARE

metodologia per la valutazione dei risultati delle prestazioni dei Responsabili di Settore

Oggetto della valutazione delle performance dei Responsabili di Settore è il raggiungimento degli obiettivi esplicitati nel PEG (valutazione dei risultati) ed il comportamento manageriale dagli stessi al fine di ottenere i risultati prefissati (valutazione del comportamento manageriale).

Per quanto concerne la **valutazione del rendimento**, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare:

- essere coerenti con le strategie dell'Ente,
- essere misurabili,
- essere significativi e/o innovativi,
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere annuali.

Nella valutazione del rendimento inoltre verranno considerati:

- il contesto favorevole/sfavorevole nel quale il/la responsabile di Settore ha perseguito gli obiettivi;
- la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

PREMESSA

Alla luce dell'esperienza maturata da Nucleo di Valutazione ed in considerazione della nuova normativa introdotta con il D. Lgs 150/2009, è sorta la necessità di definire un processo rigoroso di valutazione delle performance che abbia come obiettivo non solo l'erogazione di premi commisurata ai risultati raggiunti ma soprattutto l'orientamento al confronto all'interno dell'ente, il coinvolgimento del personale, l'affermazione di modalità di lavoro basata sulla pianificazione e la verifica dei risultati e l'introduzione di una nuova cultura organizzativa.

Il sistema di valutazione è un processo ciclico che si sviluppa nell'arco di un intero anno solare e che si articola essenzialmente in tre fasi:

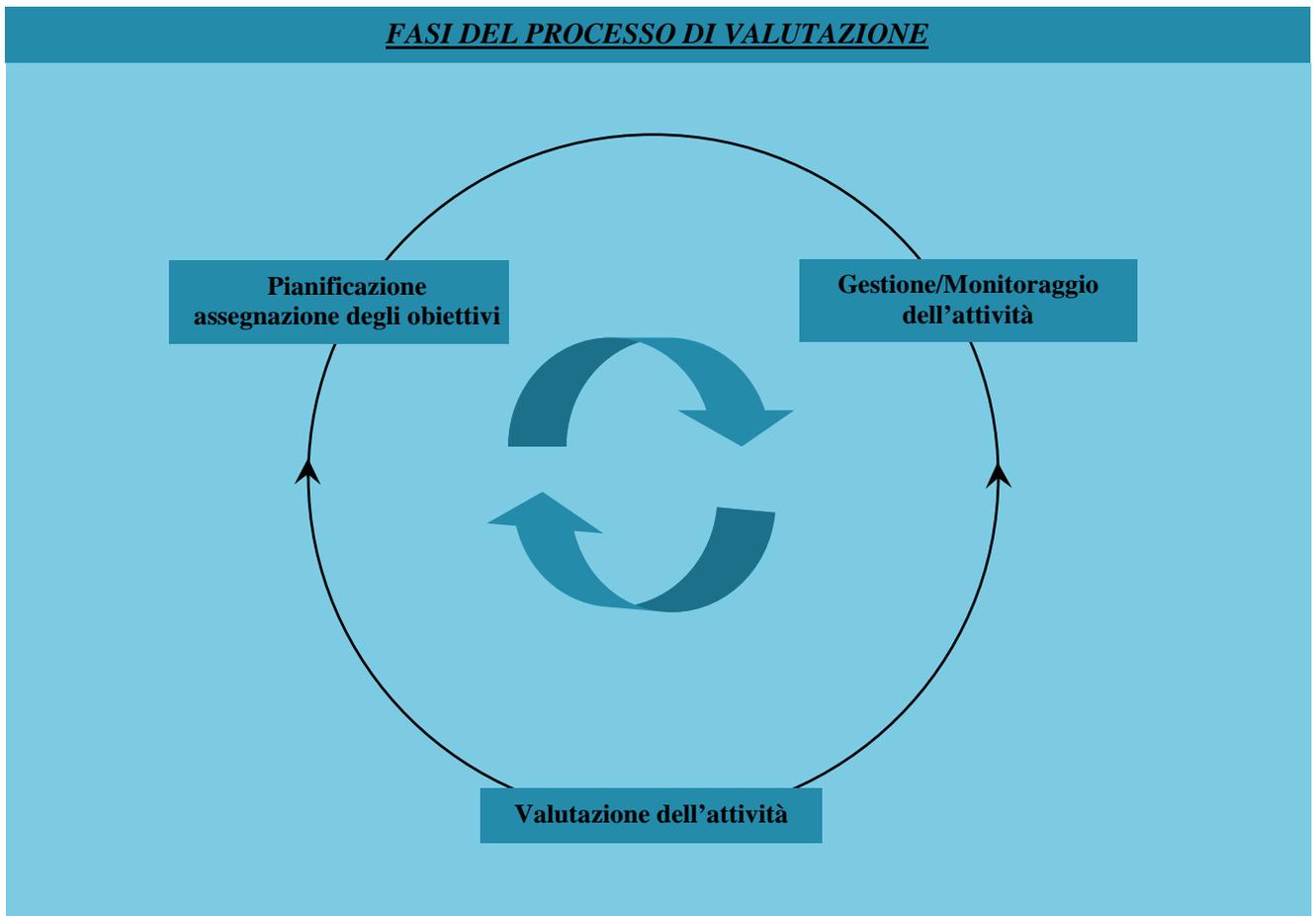
- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento delle attività;
- consuntivazione dei risultati, valutazione delle attività e degli elementi comportamentali espressi nell'esercizio della funzione direzionale.

e permette ai Valutatori di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a Valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al/alla Valutato/a di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.



Prima fase: scelta degli obiettivi e relativi criteri

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i Responsabili di Settore sono chiamati a fornire un contributo propositivo.

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- chiarezza e precisione: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- corrispondenti alle esigenze dei cittadini, ai programmi politici ed alla priorità amministrative;
- sinteticità: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;
- specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, cioè vanno quantificati e formalizzati con appositi criteri di misura (costi, tempi, qualità, volumi);

- ampiezza e generalità: la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici;
- raggiungibilità: l'obiettivo deve essere realistico e, quindi, raggiungibile in relazione alle risorse disponibili e all'effettivo livello di responsabilità della posizione; inoltre va formulato con la massima chiarezza.

Nel caso di aree di attività che non comportino obiettivi oggettivamente misurabili dovranno essere individuati criteri di monitoraggio e di feedback in itinere tali da consentire di determinare oggettivamente la congruità con il livello quanti-qualitativo atteso.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto.

A tale riguardo, si dovrebbero prevedere obiettivi che siano:

- sfidanti: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del valutato" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- orientati alla soluzione di problemi: l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- adeguatamente selezionati: non tutti gli obiettivi definiti nei documenti di programmazione del Comune (P.E.G.) devono essere utilizzati ai fini della valutazione delle prestazioni dei dipendenti solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. In particolare, questo principio deve guidare nella valutazione degli obiettivi del P.E.G.; infatti, sarà fondamentale selezionare tra i molteplici obiettivi contenuti nel documento di programmazione, quelli che realmente possono essere definiti come tali, evitando di valutare la prestazione dei Responsabili di settore sulla realizzazione di attività di routine e ordinarie che costituiscono il normale contenuto della prestazione lavorativa del settore di responsabilità.

Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività

La fase di gestione e monitoraggio della prestazione è finalizzata a monitorare costantemente l'andamento delle attività in relazione agli obiettivi.

Pertanto periodicamente il Nucleo si riunisce per analizzare le risultanze acquisite agli atti, in particolare quelle riscontrabili nelle relazioni trimestrali dei Responsabili di settore e, nel caso lo ritenga opportuno, effettua degli incontri con gli stessi Responsabili di settore.

L'attività di monitoraggio risulta essenziale per individuare eventuali fattori esterni o interni, che possano influenzare positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi, intervenuti in corso di esercizio e quindi non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione. Di detta attività il Nucleo relazionerà al Sindaco trimestralmente.

Terza fase: consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività

Al termine del processo di valutazione il Responsabile di settore compila la relazione relativa all'ultimo trimestre che conterrà anche i risultati conseguiti nell'intero anno rispetto ai singoli obiettivi.

La difficoltà della valutazione *ex post* degli obiettivi risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili: ad esempio, in un'industria l'obiettivo di produrre una certa quantità di pezzi al mese. Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la gestione di sistemi territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da un settore ad un altro.

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI SETTORE

Alla luce dell'esperienza di valutazione relativa agli anni precedenti, si è reso necessario individuare, a partire dall'anno 2011, un processo rigoroso di valutazione, che tenga conto dei seguenti requisiti fondamentali:

- Risultare motivante e coinvolgente per il personale soggetto alla valutazione;
- Essere semplice e trasparente ;
- Assegnare indennità di risultato coerenti con le prestazioni erogate;
- Essere di facile aggiornamento e di flessibile applicazione;
- Responsabilizzare sui contenuti dell'incarico di Responsabile di Settore e degli obiettivi assegnati;
- Orientare i Responsabili di Settore ad una cultura dei risultati e alla valorizzazione delle relazioni interpersonali con una nuova visione del cittadino come cliente "*dell'azienda Comune*".

Il più importante "*valore aggiunto*" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei Responsabili di settore sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare. Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura gli obiettivi sono stati conseguiti e se i valutati dimostrano buone capacità gestionali e manageriali ma deve essere intesa come un processo che accompagna l'Amministrazione nel corso dell'intera legislatura. Pertanto la finalità del processo di valutazione, è di:

- Valorizzare il ruolo del dirigente, evidenziando le prestazioni conseguite;
- Collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione, come stabilito con riferimento alla disciplina del rapporto di lavoro dalle fonti normative anche contrattuali ed anche alla luce del nuovo D. Lgs. 150/2009;
- Di ricondurre la valutazione dei dirigenti a modalità di lavoro centrate sulla programmazione dei propri obiettivi e sulla qualità delle prestazioni;
- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

In linea con tali premesse, si propongono, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di valutazioni intermedie con cadenza trimestrale.

In occasione degli eventuali colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento manageriale contenuto nella scheda. Si precisa che le definizioni fornite sono orientative del giudizio ed hanno l'esclusivo scopo di illustrare alcuni significativi aspetti del comportamento organizzativo oggetto di valutazione.

2.1. CAPACITA' DI SOLUZIONE DI PROBLEMI, PARTICOLARMENTE IN SITUAZIONI DI CRISI O DI EMERGENZA

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 8	Fuori dalle normali routines si muove con qualche difficoltà; non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema; non sempre riesce a stabilire priorità d'azione; è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza.
da > 8 a 15	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. In qualche occasione ha necessità di supporti.
da > 15 a 23	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza.
da > 23 a 30	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità.

2.2. ORIENTAMENTO AL CITTADINO – CLIENTE (E/O AL CLIENTE INTERNO) E CAPACITA' DI MANTENERE RELAZIONI ESTERNE POSITIVE, PROMUOVENDO L'IMMAGINE E LA CULTURA DELL'ENTE

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 8	In alcune occasioni dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna e/o esterna del proprio lavoro e ordinariamente non considera, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente.
da > 8 a 15	Nelle prestazioni di servizio spesso si attiene alle sole indicazioni normative, offrendo il servizio indispensabile e poche volte cerca di approfondire le necessità dell'utente / cliente.
da > 15 a 23	Cura il rapporto con il cliente, lo tiene informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti.
da > 23 a 30	Si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio – lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente / cliente e l'immagine dell'Ente.

2.3. PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E CAPACITA' DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI TECNOLOGICI, ORGANIZZATIVI E NORMATIVI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 8	Subisce le innovazioni e, qualche volta, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Spesso esprime scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni .
da > 8 a 15	Qualche volta mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne coglie lo spirito e si limita pertanto a darvi seguito, restando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali.
da > 15 a 23	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.
da > 23 a 30	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa. Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine.

2.4. CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALL'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI ROMUOVENDO LA COLLABORAZIONE CON ALTRI SERVIZI E UFFICI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 5	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture; se coinvolto in un progetto intersettoriale, di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato.
da > 5 a 10	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri.
da > 10 a 15	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri.
da > 15 a 18	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

2.5. LEADERSHIP, OVVERO CAPACITA' DI GUIDARE E MOTIVARE I PROPRI COLLABORATORI, VALORIZZARE L'APPORTO LAVORATIVO E FAVORENDONE LA CRESCITA PROFESSIONALE. CAPACITA' DI UTILIZZARE EQUAMENTE GLI STRUMENTI ED I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE, ASSEGNATO IN VIA ESCLUSIVA O PREPONDERANTE

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 5	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni a e registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori; utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione. In qualche caso rifiuta l'uso degli strumenti di valutazione.
da > 5 a 10	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare.
da > 10 a 15	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
da > 15 a 18	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori.

2.6. CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DEI SERVIZI ASSEGNATI ALLA SUA RESPONSABILITA'

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 5	Ordinariamente interpreta il funzionamento dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità come esecuzione continua di compiti più o meno ripetitivi, indipendenti ed isolati rispetto al resto dell'organizzazione.
da > 5 a 10	Considera il periodico cambiamento delle attività più come mera conseguenza dell'evoluzione della normativa cui attenersi passivamente, che come occasione di miglioramento organizzativo.
da > 10 a 15	Gestisce con competenza le indicazioni normative e gli indirizzi dell'Ente, valutandone l'impatto in termini di servizio al cliente, equilibrio tra obiettivi e risorse, impegno professionale del suo gruppo di lavoro.
da > 15 a 18	Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa cogliendo tempestivamente le possibilità evolutive indotte dai cambiamenti ambientali ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri contesti operativi. Esprime una visione strategica di medio termine circa la conduzione della sua unità organizzativa: utilizza sistematicamente il benchmarking, considera l'evoluzione della normativa, ma anche quella dei bisogni del cliente; utilizza parametri di efficienza ed efficacia; sa scegliere tra soluzioni di make or buy.

2.7. CAPACITA' DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE E CONTROLLARE LE ATTIVITA' ASSEGNATE ALLA SUA RESPONSABILITA'

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 4	In alcune occasioni non riesce a saturare le sue risorse, dimostra incertezze sulle procedure da adottare, è ordinariamente in ritardo sulle scadenze; sembra non possedere una visione complessiva degli output che deve garantire il suo ufficio.
da > 4 a 8	Si affida quasi esclusivamente alle procedure e alle norme, delle quali in qualche caso dà una interpretazione rigida e restrittiva.
da > 8 a 11	Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza.
da > 11 a 14	Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso la individuazione di soluzioni organizzative innovative, le sa mettere in atto, anche con il positivo coinvolgimento del personale, e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati.

2.8. CAPACITA' DI DIRIGERE LE ATTIVITA' POSTE SOTTO LA SUA RESPONSABILITA' GARANTENDO ELEVATI LIVELLI DI QUALITA', PRECISIONE E RISPETTO DEI TEMPI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 4	Occasionalmente si accontenta di una esecuzione approssimativa; il suo lavoro e quello delle sue unità organizzative richiedono a volte completamenti e rifacimenti. Ciò rende i tempi d'esecuzione incerti e non sempre soddisfacenti.
da > 4 a 8	Ha una visione prevalentemente burocratica della qualità del lavoro, limitandosi spesso a sollecitare e verificare il solo controllo formale degli atti e delle procedure, senza dedicare la dovuta attenzione alla qualità percepita e alla soddisfazione del cliente.
da > 8 a 11	Garantisce output accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati.
da > 11 a 14	Stimola l'attenzione della sua unità verso la qualità e spesso propone, in sede di progettazione del servizio, nuovi indicatori di qualità, utilizzando il confronto con altre realtà e coinvolgendo il cliente. Opera in una prospettiva di miglioramento continuo, coinvolgendo i suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard ed ottenendo livelli crescenti di qualità del servizio.

2.9. IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 4	Non dimostra particolare motivazione sul lavoro; fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto da una interpretazione rigida del suo ruolo; non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine.
da > 4 a 8	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra tuttavia di avere standard di eccellenza, né padroneggia sempre le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro.
da > 8 a 11	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi fissati da altri ed accettati responsabilmente, senza consistenti iniziative personali.
da > 11 a 14	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e li persegue con metodo e con tenacia. Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere.

2.10. ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CAPACITA' DI GARANTIRE LA CRESCITA DEL KNOW HOW DELL'ENTE SUI TEMI DI SUA PERTINENZA

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
da > 0 a 4	Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; non trasmette in modo organico le informazioni ai collaboratori e ai colleghi.
da > 4 a 8	In alcune occasioni trascura l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti; spesso non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, tuttavia partecipa a quelle cui l'ente lo iscrive.
da > 8 a 11	E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze.
da > 11 a 14	Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance. Si sente correttamente un professionista del suo settore; misura le sue conoscenze con le best practice esterne; avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'Ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale.

2.11. PUNTUALITA' NELL'AGGIORNAMENTO DELLE RELAZIONI DI MONITORAGGIO TRIMESTRALI *

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE		
	Specifica punteggio/giorni-ritardo		
0	Ritardo >=30 giorni	>= 30	0
da 1 a 3	Ritardo tra 16 e 29 gg	16	3
		17	2.85
		18	2.70
		19	2.55
		20	2.40
		21	2.25
		22	2.10
		23	1.95
		24	1.85
		25	1.65
		26	1.5
		27	1.35
		28	1.2
da 9 a 4	Ritardo tra 5 e 15 gg	29	1.05
		5	9
		6	8.5
		7	8
		8	7.5
		9	7
		10	6.5
		11	6
		12	5.5
		13	5
da 10 a 14	Ritardo tra 1 e 4 gg	14	4.5
		15	4
		1-2	14
		3-4	10

*** note:**

- *Il comportamento atteso da parte del Dirigente, è il rispetto di questo importante adempimento.*
- *il punteggio viene valutato considerando il ritardo medio relativo ai quattro monitoraggi.*