

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. PREMESSA

Efficienza, merito ed impegno: questi i concetti su cui si incardina la riforma del pubblico impiego attuata dalla legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, e dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che hanno introdotto un quadro normativo profondamente innovativo in materia pubblica amministrazione.

In particolare hanno sostituito in via definitiva il concetto di produttività individuale e collettiva in *performance organizzativa ed individuale*, che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente mediante l'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance, appositamente individuato e conforme alle proprie esigenze ed al proprio contesto organizzativo.”.

La performance complessiva è misurata e valutata – richiamato l'art 7 comma 2, lettera de D.Lgs 150/2009 dall'Organismo indipendente di valutazione della performance, soggetto definito dall'articolo 14 del Decreto, mentre è l'art 8 a definirne gli ambiti di misurazione e valutazione.

Il Comune di Noceto, dato atto della non diretta applicabilità dell'art 14 D.Lgs 150/2009, ha mantenuto il Nucleo di Valutazione, composto da un solo soggetto.

La performance individuale è valutata in maniera differente fra il personale con qualifica dirigenziale rispetto a quello che ne è privo.

In particolare nel Comune di Noceto in riferimento al personale con qualifica dirigenziale – oggi nel Comune di Noceto rappresentato dalle P.O. - la performance è collegata a:

- indicatori relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- competenze professionali
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, testimoniata mediante differenziazione dei giudizi.

La valutazione della performance del personale non dirigenziale è di competenza dei responsabili di Servizio ed è riferita a

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance quindi, dato atto che il Comune di Noceto è privo di personale con qualifica dirigenziale, si rivolge

- agli incaricati di funzioni dirigenziali (titolari di PO)
- al personale restante

Richiamato l'art. 7 del D.Lgs 150/2009 questo sistema definisce fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

La performance è espressa dal contributo che un soggetto apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è quella ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dai singoli Servizi nei quali si articola e – richiamato l'art 8 del D.Lgs 150/2009 - concerne l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, l'attuazione degli obiettivi designati, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle tempistiche previste, l'eventuale rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi – in ordine a quelli ritenuti strategici dall'Amministrazione - il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, l'efficienza nell'impiego delle risorse.

Gli specifici indicatori della performance organizzativa dell'Ente saranno definiti in sede di predisposizione del Piano della performance. La misurazione della performance organizzativa sarà collegata ad indicatori di efficienza, di outcome, di qualità percepita dai fruitori dei servizi, di clima organizzativo interno etc e rilevata in collegamento ad obiettivi trasversali e anche ad obiettivi di performance individuale ritenuti strategici e performanti dall'Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione, avvalendosi del sistema in uso al Servizio Controllo di gestione nel quale verranno previsti gli indicatori ritenuti significativi, effettuerà il monitoraggio intermedio e finale in ordine al grado di raggiungimento dell'obiettivo tenendo conto di tali indicatori, in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi delle Posizioni Organizzative.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è quella ottenuta da singoli individui o gruppi di individui ed è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale del Servizio, alle competenze professionali dimostrate ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2.3 SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE

La valutazione del personale non titolare di posizione di responsabilità è effettuata dal Responsabile del Servizio.

La valutazione del personale titolare di posizione di responsabilità è effettuata dal Nucleo di Valutazione in coordinamento con il Segretario generale, il Sindaco e la Giunta.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

Per i responsabili dei Servizi la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo dell'80% , mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi fornisce un contributo pari al 20%.

Per il personale non incaricato di responsabilità di Servizio il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 60% , mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi fornisce un contributo pari al 40%.

Rispetto agli obiettivi conseguiti, gli incaricati di responsabilità di servizio ed il personale non incaricato si

differenzierà nel seguente modo:

- i Responsabili di Servizio saranno valutati sul raggiungimento degli obiettivi individuali , trasversali, di ente, e su obiettivi relativi all'attività ordinaria
- il restante personale sarà valutato sul raggiungimento degli obiettivi individuali, su quelli relativi al servizio di appartenenza e trasversali



2.4 Gli obiettivi

La programmazione si incardina nel documento programmatico di mandato, sul quale si sviluppano le linee che definiscono obiettivi, scelte e finalità ritenute prioritarie dall'Amministrazione da portare avanti nel periodo di riferimento.

Il piano della performance si sostanzia in un piano di obiettivi strategici assegnati ai Responsabili in stretta correlazione con l'organo politico al quale competono gli indirizzi programmatici, nei quali sono individuati obiettivi specifici ed operativi articolati per fasi temporali di attuazione e con l'indicazione del personale impegnato cui non sono state attribuite funzioni dirigenziali .

Di norma entro il mese di dicembre dell'anno precedente di quello oggetto di misurazione e comunque nel contesto dell'iter di approvazione del bilancio, i Responsabili di Servizio trasmettono al Segretario Generale per gli adempimenti di competenza gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Successivamente gli obiettivi vengono consolidati, eventualmente revisionati e rimodulati a seguito della emanazione della Legge Finanziaria e delle capacità di bilancio, così come definito.

Successivamente la Giunta approva il Piano della Performance.

3. VALUTAZIONE PERSONALE INCARICATO DI RESPONSABILITÀ DI SERVIZIO

La performance è misurata e valutata con riferimento ai Servizi previsti dalla struttura organizzativa dell'Ente . I Responsabili di Posizione Organizzativa sono nominati dal Sindaco con decreto, ai sensi dell'art. 109 del D. Lgs. 267 / 2000 (T.U.E.L.). Sulla base dei Servizi assegnati alle diverse Posizioni Organizzative, secondo la struttura organizzativa approvata dalla Giunta Comunale, il Nucleo di Valutazione redige un'apposita pesatura delle Posizioni Organizzative e propone al Sindaco le indennità di posizione da riconoscere ai diversi Responsabili. La metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative e di conseguente determinazione delle indennità di posizione deve essere preventivamente approvata dalla Giunta Comunale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Il sistema di valutazione degli incaricati di Responsabilità di Servizio tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

1. ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino i comportamenti organizzativi e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
2. assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma amministrativo e l'azione amministrativa degli incaricati di funzioni dirigenziali;

- 
3. valorizzare le competenze adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento
 4. diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale ed i responsabili di Servizio .

3.1 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il sistema collega la retribuzione di risultato contrattualmente prevista ed individuata nella misura massima dalla Giunta Comunale e vigente al momento della valutazione ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

1. Valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (incidenza pari all'80%)
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (incidenza pari al 20%)
3. Valutazione complessiva espressa in termini percentuali
4. Attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione alla percentuale conseguita

3.2 La scelta degli obiettivi

La gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance. A ciascun obiettivo indicato nel Piano degli Obiettivi è attribuito un peso da 2 a 10, così determinato:

- peso 2: obiettivi di mantenimento, ossia svolgimento di attività ordinaria, secondo principi di efficienza ed economicità;
- peso 4: obiettivi di miglioramento, ossia svolgimento di attività ordinaria in modo nuovo, secondo nuove procedure e/o utilizzando nuovi strumenti e nuove risorse, secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità;
- peso 6: obiettivi di sviluppo, ossia attività nuove, straordinarie, conseguenti ad una precisa volontà politica dell'Amministrazione;
- peso 10: obiettivi strategici di sviluppo, ossia attività nuove, straordinarie, prioritarie e strategiche, secondo una precisa volontà politica dell'Amministrazione.

Ciascun obiettivo indicato nel Piano degli Obiettivi deve avere una scadenza, decorsa la quale il raggiungimento dell'obiettivo non può essere valutato positivamente al 100%. Ciascun obiettivo può essere articolato in fasi, nel qual caso a ciascuna fase devono essere attribuiti una specifica scadenza ed un peso %, in maniera tale che la somma dei pesi delle diverse fasi di uno stesso obiettivo sia pari a 100%.

La pesatura degli obiettivi, e delle diverse fasi all'interno di uno specifico obiettivo, esprime la diversa importanza assegnata dall'amministrazione al raggiungimento di quello specifico obiettivo, o fase all'interno dell'obiettivo, rispetto agli altri.

Gli obiettivi sono definiti all'inizio del periodo al quale si riferiscono e sono soggetti a revisione sulla base dell'andamento del loro processo di realizzazione. Ogni successiva modifica richiede la redazione di un nuovo Piano degli Obiettivi, contraddistinto da un numero progressivo di revisione, e la sua approvazione da parte della Giunta Comunale.

Gli obiettivi devono essere espressi in modo chiaro e non generico, in maniera tale che sia resa evidente la funzionalità e la connessione degli stessi con l'obiettivo di livello superiore o comunque con le visioni strategiche di Ente. Ad ogni obiettivo, se possibile, deve corrispondere un'allocazione di risorse di tipo finanziario, economico, strumentale e di personale congruente al suo raggiungimento.

Gli obiettivi sono assegnati, a cascata, ad un Servizio, ad un gruppo o ad un singolo individuo. Al raggiungimento di un obiettivo possono concorrere unità organizzative diverse (c.d. obiettivi "trasversali"). In tale caso una assume il ruolo di unità promotrice e le altre quello di unità di supporto.

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

Tipi di obiettivi assegnabili:

- **obiettivi individuali** inerenti le attività maggiormente significative nell'ambito di competenze del Servizio;
- **obiettivi di ente** inerenti agli obiettivi generali che il responsabile è tenuto a perseguire (controllo dei residui attivi/ passivi ecc)
- **obiettivi trasversali**, inerenti quegli obiettivi condivisi con altri Servizi cui ognuno concorre per la parte di competenza
- **obiettivi di soddisfazione dell'utenza**

Nel caso degli obiettivi trasversali assegnati a più Servizi , l'obiettivo sarà segmentato in riferimento alle attività di competenza, con il conferimento all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun Responsabile.

3.3 La definizione dei pesi di ciascun obiettivo

A ciascun obiettivo scelto è associato un peso di entità variabile da 2 a 10 punti, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. Il peso agli obiettivi assegnati agli incaricati di posizione organizzativa viene attribuito dalla Giunta in coordinamento con il Nucleo di Valutazione.

1) RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (80%)

Livello complessità	Basso	Medio	Alto
Retribuzione di risultato	Grado di raggiungimento	Grado di raggiungimento	Grado di raggiungimento
0%	0-60% nullo	0-55% nullo	0-50% nullo
10%	61%-85% parziale	56%-80% parziale	51%-75% parziale
18%	86%-96% nella quasi totalità	81%-92% nella quasi totalità	76%-89% nella quasi totalità
25% (salvo misure diversamente definite)	97%-100% completa	93%-100% completa	90%-100% completa
Basso	= somma peso obiettivi riponderato <35% della media		
Medio	=somma peso obiettivi riponderato della media +/-35%		
Alto	=somma peso obiettivi riponderato >35% della media		

Si procede dapprima della determinazione del livello di complessità di ciascuna posizione applicando la seguente formula al fine della collocazione delle stesse all'interno delle tre fasce : alto/medio e basso

Formula da applicare: $PO \times (im/ia) = PR$

Dove:

PO peso obiettivi

im indennità massima assegnata

ia indennità assegnata

PR peso riponderato

Una volta riponderato il peso degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile di Servizio, per determinare la fascia di appartenenza fra le tre prestabilite occorrerà calcolare il peso medio riponderato di tutti gli obiettivi e quindi rapportare il peso riponderato degli obiettivi assegnati a ciascuna posizione organizzativa a più o meno il valore del 35% della media indicata.

Si precisa che in sede di calcolo del peso medio riponderato, al fine di non creare disequilibrio fra le posizioni, non verrà conteggiato il peso riponderato più alto.

Si applicherà infine lo schema sopra riportato per definire, in relazione al grado di raggiungimento misurato dal Nucleo di Valutazione, la misura della retribuzione di risultato da erogare a ciascuno degli interessati suddivisi all'interno delle fasce.

2) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (20%)

. Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi si affianca a quello riferibile al raggiungimento degli obiettivi e vuole misurare in particolare impegno e qualità individuale delle competenze tecniche in riferimento al ruolo esercitato nell'ambito organizzativo dell'Ente.

La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) cui sono attribuiti i punteggi corrispondenti.

Il punteggio attribuito a ciascun incaricato di funzioni dirigenziali per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti organizzativi, assumendo un valore massimo pari a 20.

TABELLA DESCRITTORI	PUNTEGGIO
capacità di risoluzione delle problematiche (intesa come capacità di iniziativa, adattamento a nuove situazioni	Basso 2
	Medio 3
	Alto 5
- capacità propositiva (capacità di proporre soluzioni innovative/alternative)	Basso 2
	Medio 3
	Alto 5
- integrazione personale nell'organizzazione (qualità delle relazioni con il personale assegnato,	Basso 2
	Medio 3

con il personale in genere e gli altri titolari di PO)	Alto	5
--	------	---

- capacità di differenziazione delle valutazioni del personale assegnato	Basso	2
	Medio	3
	Alto	5

FASCIA

Punteggio tra 8 e 12

Punteggio tra 13 e 17

Punteggio tra 18 e 20

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

percentuale 10%

percentuale 18%

percentuale 25% (salvo misure diversamente definite)

Tali categorie possono essere anche implementate e/o modificate.

3.4 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

La valutazione complessiva è data dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dal punteggio relativo al grado di raggiungimento dei comportamenti attesi. Viene espressa in forma percentuale tenendo conto del valore medio ponderato risultante dal grado di raggiungimento degli obiettivi e dal punteggio conseguito dai comportamenti attesi

3.5 TEMPISTICA

Il Nucleo di Valutazione, avvalendosi e coordinandosi con i soggetti individuati dagli strumenti regolamentari vigenti effettua il monitoraggio sul trend di attuazione del Piano della performance, attraverso stretta collaborazione con i Responsabili di Servizio, rilevando con tempistica non strettamente definita e comunque in tutti i casi entro il mese di settembre, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati o da adottare.

I Responsabili di Servizio di norma entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, da presentarsi al Nucleo di Valutazione.

Di tali motivazioni tiene conto il Nucleo ai fini della valutazione individuale.

Successivamente il Nucleo, avvalendosi dei soggetti individuati dai vigenti strumenti regolamentari e dei sistemi in uso rileva il definitivo grado di raggiungimento degli obiettivi, acquisendo la documentazione necessaria ed approfondendo cause di scostamenti e correttivi da apportare, riferendo poi alla Giunta mediante apposita relazione appositamente validata.

Successivamente e di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione il Nucleo di Valutazione in stretto coordinamento con il Segretario generale compila la graduatoria delle valutazioni individuali, e la trasmette al Sindaco ed alla Giunta la quale, esaminato il procedimento di

valutazione e le eventuali osservazioni dei Responsabili, assegna in via definitiva a ciascun responsabile il punteggio finale per l'anno di riferimento .

Successivamente è trasmessa al valutato la scheda di valutazione dei risultati contenente il punteggio finale attribuito con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulle valutazioni effettuate.

Il provvedimento di valutazione finale, è trasmesso, di norma entro il mese di aprile , al Responsabile del Personale , per la pubblicazione , nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sul sito istituzionale del Comune, ed al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

3.6 RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Qualora, in corso d'anno, un obiettivo venga meno per volontà politica, anche se non formalizzata in una nuova revisione del Piano degli Obiettivi, l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance può attribuire a quell'obiettivo peso 0, escludendolo così dai conteggi ai fini della valutazione del Responsabile di Posizione Organizzativa.

La valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi in capo ad un Responsabile di Posizione Organizzativa è data dal grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, ponderato per il peso attribuito a ciascun obiettivo nel Piano degli Obiettivi, ultima revisione approvata, fatto salvo quanto previsto dal comma precedente.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

3.7 COPERTURA DI UNA POSIZIONE DIRIGENZIALE IN CORSO D'ANNO O ABBANDONO DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE IN CORSO D'ANNO

E' possibile che una posizione dirigenziale sia coperta o abbandonata in corso d'anno.

La valutazione del responsabile interessato è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente raggiunto al periodo di svolgimento/permanenza nell'incarico.

4. VALUTAZIONE PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il personale non incaricato di responsabilità di Servizio è valutato dai competenti responsabili di Servizio cui è assegnato. Il presente sistema di valutazione del personale si applica al personale dipendente inquadrato nelle categorie A, B, C e D del CCNL 31/3/1999.

Come sopra indicato al paragrafo 3.1, il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce alla valutazione del soggetto un contributo del 60% , mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi fornisce un contributo pari al 40%.

I descrittori dei comportamenti organizzativi sono diversificati a seconda della categoria di inquadramento e possono essere annualmente sviluppati o maggiormente articolati, pur mantenendo tali valori come filosofia di fondo, o anche modificati, sia in riferimento a tutto il personale, sia ad uno o più responsabili di Servizio, per adeguare il sistema di valutazione alle diversità di ruolo, delle categorie professionali e delle differenze strutturali e di attività dei vari Servizi cui è adibito il personale.

Le risorse destinate alla premialità, vengono attribuite sulla base delle graduatorie stilate da ciascun responsabile di servizio e così parametrato per categoria :

B	1,20
C	1,40
D	1,60

Il sistema vuole collegare il compenso in riferimento alla valutazione dei risultati ottenuti individualmente dal Servizio di appartenenza in base al raggiungimento degli obiettivi ed ai comportamenti organizzativi dimostrati che evidenziano le abilità e le competenze.

Il sistema si basa sostanzialmente:

- ✓ Attribuzione di un punteggio (max 60 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente , al Servizio di appartenenza, e per il raggiungimento della performance organizzativa di ente
- ✓ valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 40 punti)

Il punteggio complessivo determina l'attribuzione del compenso incentivante .

4.1 La scelta degli obiettivi

Gli obiettivi devono essere chiaramente misurabili e verificabili, di durata annuale . La valutazione nel caso di obiettivi trasversali deve ovviamente essere riferita ai segmenti di competenza in ordine ai processi direttamente controllati, in maniera da non penalizzare in maniera indiscriminata in caso di complessivo parziale raggiungimento i soggetti che l'hanno integralmente portato a termine

4.2 La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il punteggio dovrà essere assegnato secondo il seguente schema :

- nulla (raggiungimento 0%): nessuna attività è stata intrapresa per raggiungere l'obiettivo
Punteggio 0
- solo progettazione (raggiungimento fino a 30%): sono state programmate, in esecuzione agli indirizzi impartiti dal Responsabile di Servizio, le attività necessarie al raggiungimento dell'obiettivo, ma nulla ancora è stato fatto
Punteggio 20
- parziale realizzazione (raggiungimento fino a 60%): l'obiettivo è stato raggiunto parzialmente, ma non ancora in maniera tale da poter prevedere un suo prossimo completamento
Punteggio 30
- quasi realizzazione (raggiungimento fino a 90%): l'obiettivo è stato raggiunto parzialmente, in maniera tale da poter prevedere un suo prossimo completamento

- Punteggio 40
- completa realizzazione (raggiungimento fino a 100%); l'obiettivo si intende completato entro la scadenza prevista
- Punteggio 60

Il punteggio complessivo attribuito è espresso dalla media aritmetica dei punteggi ottenuti somma dei punteggi dei singoli obiettivi sulla base del grado di raggiungimento, così come sopra definito

4.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

A ciascuna articolazione delle tipologie di comportamenti organizzativi è associato un indicatore.

A ciascun indicatore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "talvolta, ma soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 4;

4.4 I descrittori dei comportamenti organizzativi

Cat A/B1

Legati all'organizzazione:

- Capacità di adattamento a seguito di mutamenti organizzativi
- Capacità di farsi interprete delle problematiche per sottoporle ai superiori
- Capacità di relazione e collaborazione con i colleghi

Legati alle relazioni con l'utenza

- Capacità di relazione con l'utenza e i cittadini

Legati alla realizzazione:

- Rispetto delle scadenze e impegni assunti
- Accuratezza e precisione nello svolgimento delle mansioni

Legati alle competenze professionali

- Capacità di svolgere mansioni superiori
- Capacità di affrontare problematiche impreviste
- Capacità di ricerca di soluzioni innovative o alternative
- Autonomia operativa relativamente ai compiti assegnati

Cat B3/C

Legati all'organizzazione:

- Capacità di relazione e collaborazione con colleghi
- Capacità di adattamento a seguito di mutamenti organizzativi
- Capacità di farsi interprete delle problematiche per sottoporle ai superiori

Legati alle relazioni con l'utenza

- Capacità di relazione con l'utenza e i cittadini fornendo un'immagine di efficienza dell'Amministrazione

Legati alla realizzazione:

- Rispetto delle scadenze e impegni assunti
- Accuratezza e precisione nello svolgimento delle mansioni

Legati alle competenze professionali

- Capacità di svolgere mansioni superiori
- Autonomia operativa nello svolgimento dei compiti
- Capacità di ricerca di soluzioni innovative o alternative
- Capacità di lavorare in equipe

Cat D

Legati all'organizzazione:

- Capacità di relazione e supporto ai colleghi
- Capacità di adattamento a seguito di mutamenti organizzativi

Legati alle relazioni con l'utenza

- Capacità di relazione con l'utenza e i cittadini fornendo un'immagine di efficienza dell'Amministrazione

Legati alla realizzazione:

- Rispetto delle scadenze e impegni assunti
- Accuratezza e precisione nello svolgimento delle mansioni

Legati alle competenze professionali

- Autonomia operativa e capacità di analisi delle esigenze particolari e complesse dell'utenza
- Capacità di ricerca di soluzioni innovative o alternative
- Capacità di organizzare e coordinare il lavoro di equipe
- Preparazione professionale dimostrata e capacità di muoversi nel quadro normativo di riferimento
- Cura delle proprie competenze con valorizzazione delle opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 indicatori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 40

4.5 Proposta e definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi è sostanzialmente correlata all'articolazione del procedimento di perfezionamento del Piano degli Obiettivi.

Non appena definiti gli obiettivi assegnati alla propria struttura, il Responsabile di Servizio definisce gli obiettivi da assegnare al personale in dotazione al servizio, previo censimento delle risorse umane,

finanziarie e strumentali disponibili e li comunica sia ai dipendenti, sia al Segretario generale, il quale provvederà ai provvedimenti di competenza.

Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi di sviluppo sia ad obiettivi di mantenimento, sia ad obiettivi trasversali di Ente.

4.6 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili dei Servizi effettuano di norma quadrimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, promuovendo incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

Il monitoraggio intermedio e finale deve essere inviato al Nucleo di Valutazione ed al Segretario Generale

4.7 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno, il responsabile di servizio, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando, per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti.

4.8 Tempistica

Di norma entro il mese di aprile è comunicato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulle valutazioni effettuate.

La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore in seconda istanza, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può chiedere un colloquio in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi al Servizio gestione Risorse Umane per la pubblicazione, nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sul sito istituzionale del Comune e per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti.

4.9 Casi particolari

Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa. In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.