



UNIONE DEI COMUNI DI  
ANDRANO-DISO- SPONGANO

Provincia di Lecce

*SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE  
ORGANIZZATIVA*

*A cura del Nucleo di Valutazione  
Dr. Nunzio F. Fornaro*

## **1. PREMESSA**

### **1.1. Quadro normativo**

### **1.2. Finalità**

### **1.3. Sistema premiale**

## **2. OGGETTO**

## **3. FASI, TEMPI MODALITA' E SOGGETTI**

### **3.1. Il ciclo di gestione**

### **3.2. Modalità di valutazione**

### **3.3. I soggetti**

## **4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **4.1 I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

#### **4.1.1. Valutazione dei risultati**

##### **4.1.1.1 Valutazione dei risultati in assenza di PDO**

#### **4.1.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi**

#### **4.1.3. Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato**

## **1. PREMESSA**

### **1.1. Quadro normativo**

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 ed 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. 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, 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. 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/titolari di P.O. da quelli cui collegare la valutazione del personale con qualifica non titolari di P.O.

La delibera n.121/2010 della CIVIT stabilisce che nell'ipotesi in cui i comuni, nella loro autonomia, non deliberino la costituzione dell'OIV, possono optare per mantenere nel proprio ordinamento il nucleo di valutazione.

Il D.L. n. 95/2012 convertito con modific. nella L. 135/2012 introduce una serie di importanti novità in materia di valutazione, sia dei Responsabili che dei dipendenti:

- a) si introducono in primo luogo alcune modifiche, che vanno nella direzione dello snellimento e della semplificazione, alle regole oggi in vigore per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti;
- b) si escludono i congedi di maternità, di paternità e parentali dai periodi di valutazione.
- c) si impegnano le amministrazioni al costante monitoraggio degli esiti concreti della valutazione;
- d) si introducono, ~~nene more~~ della applicazione delle fasce di merito che sono state rinviate alla stipula dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro, forme di premio per i dirigenti ed i dipendenti che ottengono una valutazione più elevata;
- e) si precisano le regole da applicare per garantire la trasparenza della erogazione dei premi.

Con il comma 11 dell'art. 5 vengono modificati i criteri di valutazione dei dirigenti.

La metodologia di valutazione dei dirigenti deve utilizzare i seguenti parametri:

1. raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
2. comportamenti organizzativi posti in essere;

La Giunta Comunale ha approvato il Regolamento sul funzionamento del Nucleo di Valutazione.

Il presente Regolamento ha pertanto a oggetto sia la misurazione che la valutazione della performance con riferimento alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti.

## 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 uno degli strumenti per la verifica costante dell'operato dei soggetti da valutare.

Articolando, infatti, un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra Linee programmatiche, Relazione previsionale e programmatica, Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi/Piano delle Performance, che è parte integrante del P.E.G., 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 è finalizzato a:

- Valorizzare le capacità gestionali dei titolari di P.O., 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;
- 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.

### 1.3. Sistema premiale

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale incaricato di P.O. troveranno applicazione, compatibilmente con le decorrenze di legge e contrattuali, nell'ambito del nuovo sistema premiale delineato dal Decreto, con riguardo agli istituti economici di natura incentivante.

## 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 del personale incaricato di P.O. in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate.

### **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:** la Giunta Comunale approva il Piano degli Obiettivi (che rappresenta il *piano della performance*) inteso quale insieme degli obiettivi assegnati ai responsabili di settore (P.O.). Gli obiettivi sono destinati a realizzare le priorità politiche, compatibilmente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili (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:** il responsabile di settore (P.O.) comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivo su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni. *I Responsabili di settore sono esonerati da tale adempimento nel caso in cui il Fondo*

*per le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività non preveda risorse destinate al sistema premiante.*

**FASE 3:** Nel corso dell'esercizio finanziario potrà essere effettuata una attività di monitoraggio sugli obiettivi assegnati al fine di attivare eventuali interventi correttivi. Entro il 30 novembre dell'anno di riferimento gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati.

**FASE 4:** entro febbraio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Successivamente e comunque entro il 1° semestre si procederà alla misurazione e valutazione dei responsabili di settore titolari di Posizione organizzativa.

Il nucleo di valutazione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei responsabili di settore (P.O.) e predispone la relazione della performance che evidenzia a consuntivo i risultati individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati.

### 3.2. Modalità di valutazione

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

### 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:

1. il Consiglio Comunale, per le funzioni di indirizzo;
2. la Giunta Comunale:
  - promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza;
  - definisce gli obiettivi strategici;
  - approva il piano della Performance/P.D.O.;
  - approva la relazione sulla performance;
3. il Nucleo di Valutazione, secondo i compiti che gli sono assegnati dal Regolamento;

4. il Segretario Comunale supporta e fornisce informazioni al Nucleo di valutazione per l'esercizio delle sue funzioni di valutazione dei titolari di P.O.;

5. i responsabili di settore (P.O.):

- collaborano alla stesura degli Obiettivi oggetto dell'incarico e alle fasi di verifica del Piano dettagliato degli Obiettivi;
- attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;
- assegnano ai dipendenti loro assegnati gli obiettivi con i relativi pesi ed indicatori;
- valutano la performance individuale dei dipendenti loro assegnati.

#### **4.1 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

La performance dei titolari di P.O. 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 40 punti;
- Valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, cui viene riservato un massimo di 60 punti.

##### **4.1.1. Valutazione dei risultati**

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 alla P.O.;
- Riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno ma anche superiore;
- Negoziati con il titolare di P.O. ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento.

Saranno oggetto di valutazione gli obiettivi di miglioramento e/o strategici inseriti nel PDO.

Per ogni Programma Strategico sono previsti 100 punti da suddividere in Pesi da attribuire a ciascun Progetto Operativo.

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle percentuali di raggiungimento del singolo Progetto operativo con valori crescenti oscillanti da 0 a 100.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che il Comune ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate.

La ponderazione deve essere resa nota al Responsabile nella fase di programmazione dell'anno oggetto di valutazione.

*Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi l'attribuzione del punteggio da 0 a 100 assume il seguente significato:*

- da 0 a 20 % - Obiettivo non raggiunto

- da 30 a 70% - Obiettivo parzialmente raggiunto

- da 80 a 100% - Obiettivo raggiunto

*Il punteggio finale di ogni singolo Programma Strategico è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra i pesi attribuiti ai singoli Progetti operativi e le relative valutazioni percentuali degli obiettivi stessi. (Ad es. Progetto n. 1 -peso 40, % valutazione 80, punteggio attribuito p. 32, Progetto n. 2 -peso 30, % valutazione 90, punteggio attribuito p. 27,etc.)*

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili alla P.O., equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che la P.O. abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Sindaco nel momento in cui esse si sono appalesate.

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

#### **4.1.1.1 Valutazione dei risultati in assenza di Piano degli Obiettivi**

Nel caso in cui, in via del tutto eccezionale, la Giunta non avesse adottato un formale PDO, ai fini della valutazione dei Responsabili di P.O. è possibile fare riferimento agli obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica, nel Bilancio, in Deliberazioni con cui la G.C. o il C.C. hanno assegnato singoli obiettivi ovvero a Direttive, disposizioni e indirizzi, anche verbali, degli Organi dell'Ente.

-13% retribuzione di posizione assegnata fascia 5: da 75 a 80 "

-0% retribuzione di posizione assegnata fascia 6: meno di 75 "

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta "non positiva". Tale valutazione esclude la possibilità di risultare beneficiario dell'indennità di risultato.

Il presente Sistema sarà aggiornato per introdurre i nuovi criteri di differenziazione retributiva in fasce, stabiliti dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del Decreto, non appena, a seguito del rinnovo della contrattazione collettiva, si renderanno applicabili.

A conclusione del processo di valutazione, il Nucleo di valutazione, propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.



Il Nucleo di Valutazione  
Dr. Nunzio F. Fornaro

I comportamenti del personale dirigente devono essere individuati all'interno di QUATTRO MACROAREE: leadership, management, relazioni, efficacia.

<b><u>LEADERSHIP:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• capacità di orientamento</li><li>• leadership professionale</li><li>• orientamento all'ambiente</li><li>• pensiero strategico</li></ul>	<b><u>RELAZIONI:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• comunicazione</li><li>• integrazione interna</li><li>• relazioni esterne</li><li>• negoziazione e gestione dei conflitti</li></ul>
<b><u>MANAGEMENT:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacità decisionale</li><li>• Pianificazione ed organizzazione</li><li>• Attenzione alle esigenze dell'utenza</li><li>• Motivazione collaboratori</li></ul>	<b><u>EFFICACIA:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problem solving</li><li>• Controllo e precisione</li><li>• Orientamento alla semplificazione</li><li>• Diffusione delle conoscenze</li></ul>

LEADERSHIP: p. 40

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><u>Co1</u></p> <p><b>capacità d'orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;</li> <li>- crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro;</li> <li>- distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;</li> <li>- si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;</li> <li>- crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;</li> <li>- incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori;</li> <li>- infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><u>Co2</u></p> <p><b>leadership professionale:</b> agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo. Rivedere le scelte alla luce dei feedback ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce la cultura e i valori dell'organizzazione;</li> <li>- si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non;</li> <li>- promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni;</li> <li>- ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione;</li> <li>- rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><u>Co3</u></p> <p><b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento;</li> <li>- interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo;</li> <li>- supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze;</li> <li>- sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;</li> <li>- individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo;</li> <li>- suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione;</li> <li>- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><u>Co4</u></p> <p><b>pensiero strategico:</b> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera;</li> <li>- riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto;</li> <li>- sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione;</li> <li>- riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine;</li> <li>- comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>

MANAGEMENT; p. 40

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><b>Co5</b></p> <p><u>capacità decisionale:</u> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo;</li> <li>- decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute;</li> <li>- sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione;</li> <li>- riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress;</li> <li>- decide nel rispetto dei tempi;</li> <li>- si assume la responsabilità delle proprie scelte;</li> <li>- tollera pressioni senza lasciarsi influenzare;</li> <li>- evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione;</li> <li>- ha capacità propositiva nei confronti degli organi di direzione politica.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><b>Co6</b></p> <p><u>pianificazione ed organizzazione:</u> definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pianifica costantemente le attività da svolgere;</li> <li>- elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione;</li> <li>- prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni;</li> <li>- mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate;</li> <li>- distingue fra le diverse priorità;</li> <li>- è attento alla gestione del tempo;</li> <li>- riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste;</li> <li>- capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><b>Co7</b></p> <p><u>attenzione all'esigenze dell'utenza:</u> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze;</li> <li>- non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza;</li> <li>- orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza;</li> <li>- identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto;</li> <li>- verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti;</li> <li>- cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza;</li> <li>- informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><b>Co8</b></p> <p><u>motivazione collaboratori:</u> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi;</li> <li>- crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra;</li> <li>- dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale;</li> <li>- informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine;</li> <li>- è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate;</li> <li>- intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo non lasciandosi influenzare da personali simpatie o antipatie;</li> <li>- non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi;</li> <li>- discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>

RELAZIONI: p. 40

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><b>Co9</b></p> <p><u>comunicazione:</u> curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</li> <li>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</li> <li>- promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><b>Co10</b></p> <p><u>integrazione interna:</u> capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce a fondo la struttura organizzativa e l'organizzazione del Comune;</li> <li>- partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.;</li> <li>- verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi;</li> <li>- assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative;</li> <li>- attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività;</li> <li>- fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni; dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali;</li> <li>- è presente in servizio oltre il normale orario di lavoro.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><b>Co11</b></p> <p><u>relazioni esterne:</u> capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento;</li> <li>- conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale ( ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc);</li> <li>- ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi del Comune;</li> <li>- funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni;</li> <li>- intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna;</li> <li>- cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><b>Co12</b></p> <p><u>negoziiazione e gestione dei conflitti:</u> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi del Comune.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea;</li> <li>- enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco;</li> <li>- si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità;</li> <li>- mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente;</li> <li>- media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista;</li> <li>- individua forti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio;</li> <li>- modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><u>Co13</u></p> <p><b>problem solving:</b> affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riassume efficacemente i termini di un problema;</li> <li>- individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi;</li> <li>- compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche;</li> <li>- valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi;</li> <li>- adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo;</li> <li>- non rimanda le decisioni;</li> <li>- valuta molte soluzioni per uno stesso problema;</li> <li>- decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><u>Co14</u></p> <p><b>controllo e precisione:</b> saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assicura un adeguato controllo delle attività e dei risultati;</li> <li>- è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento;</li> <li>- esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti;</li> <li>- indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto;</li> <li>- risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare;</li> <li>- ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza- qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza;</li> <li>- pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><u>Co15</u></p> <p><b>orientamento alla semplificazione:</b> comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;</li> <li>- esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi;</li> <li>- è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;</li> <li>- combatte la burocrazia interna;</li> <li>- coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;</li> <li>- tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi;</li> <li>- è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>
<p><u>Co16</u></p> <p><b>diffusione delle conoscenze:</b> comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento;</li> <li>- si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione;</li> <li>- dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività;</li> <li>- verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale;</li> <li>- propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati;</li> <li>- è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione;</li> <li>- si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc..</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol>

Alla valutazione dei comportamenti organizzativi viene riservato un massimo di 60 punti, in base ad apposita scheda compilata dal NdV con il supporto del Segretario Comunale, sulla base della seguente ripartizione:

MACROAREE	PUNTEGGIO
1) leadership	18 punti
2) management	18 punti
3) relazioni	12 punti
4) efficacia	12 punti

Il punteggio ottenuto nella macroarea sarà rapportato al punteggio previsto per la stessa (ad es. Macroarea 1 punteggio parziale max conseguito 40 =punteggio attribuito 18, punteggio parziale max conseguito 20 =punteggio attribuito 9 <sup>Ovvero</sup> Macroarea 3 punteggio parziale max conseguito 40 =punteggio attribuito 12 etc.)

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

Il sistema di valutazione della performance dei responsabili dei settori - titolari di P.O. - si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni.

Alla fine di ogni anno, sulla base delle rendicontazioni delle attività svolte, e, per i comportamenti, tenuto conto delle valutazioni espresse nell'apposita scheda, il Nucleo di Valutazione procede alla valutazione finale (massimo 100 punti), che scaturisce dalla somma della valutazione dei risultati (massimo 40 punti) e dei comportamenti organizzativi (massimo 60 punti), e redige le apposite schede allegate.

Considerato che dalla valutazione finale dipende la retribuzione di risultato, che deve essere ricompresa tra il 10% e il 25% da calcolare sulla retribuzione di posizione assegnata, ai livelli di valutazione corrispondono le indennità di risultato, secondo il seguente prospetto:

- 25% retribuzione di posizione assegnata (quota massima) fascia 1: da 95 a 100 punti
- 22% retribuzione di posizione assegnata fascia 2: da 90 a 94 "
- 19% retribuzione di posizione assegnata fascia 3: da 85 a 89 "
- 16% retribuzione di posizione assegnata fascia 4: da 80 a 84 "

#### 4.1.1.2 Rendicontazioni

In ogni caso, i Responsabili di P.O. dovranno far pervenire al Nucleo di Valutazione apposite rendicontazioni nelle quali saranno indicati gli obiettivi assegnati, sulla base di un PDO formalmente approvato ovvero contenuti in atti o disposizioni di Organi dell'Ente (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio, Deliberazioni, Direttive, disposizioni e indirizzi, anche verbali etc).

Il grado di raggiungimento dei Programmi Strategici contenuti nel PDO ovvero degli obiettivi comunque assegnati in assenza di PDO, deriverà dalle valutazioni predisposte dal Nucleo di valutazione, sulla base delle rendicontazioni prodotte; il Nucleo procederà all'assegnazione dei relativi punteggi dopo aver effettuato il riscontro oggettivo di quanto descritto nelle suindicate rendicontazioni.

#### 4.1.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili indicati rispetto a quelli effettivamente realizzati e verrà effettuata con la collaborazione dei Segretari dei Comuni Associati, anche sulla base delle eventuali osservazioni che i singoli amministratori (Sindaco, Assessori, Consiglieri), delegati per il settore di competenza, presenteranno al Nucleo entro il termine previsto per l'inizio della valutazione.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.