

Comune di Capannori

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Approvato con la Deliberazione di Giunta Comunale n.168 del 29/12/2021
Modificato con delibera di Giunta Comunale n.48 del 07/03/2023
Modificato con delibera di Giunta Comunale n. 248 del 10/10/2023

E

SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI E DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

Approvato con la Deliberazione di Giunta Comunale n.288 del 30/12/2010
Modificato dalla Deliberazione di Giunta Comunale n.8 del 13/01/2012 (modifica Sistema di Valutazione Dirigenti, sistema di Valutazione Po e Ap – allegato 1.1.B e 1.1.C e relative schede di valutazione, allegato 1.1.B scheda di valutazione dei Dirigenti, allegato 1.1.C scheda di valutazione delle PO e delle AP)
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n.278 del 13/12/2013
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 82 del 14/04/2015 (integrazione all'Allegato 1.1.C)
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 125 del 25/08/2020
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 23 del 02/03/2021 (abrogazione allegati 1.1.B.1. e 1.1.B.2)
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 168. del 29/12/2021 (rettifica)
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n.16 del 22/02/2022 (rettifica pag.47)
Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 48 del 07/03/2023

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE.....	3
1. Misurazione e valutazione della performance.....	3
2. La valutazione sugli obiettivi di Performance.....	3
3. La valutazione dei comportamenti professionali manageriali.....	4
4. Verifica finale della performance.....	4
5. Gestione associata delle funzioni di Segretario Generale.....	5
Parte II.....	9
SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI E DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI.....	9
6. La Valutazione della Performance Individuale.....	9
7. Gli Obiettivi.....	9
8. La Metodologia di Pesatura delle Posizioni.....	10
8.1 Fattori di Pesatura.....	10
8.2 Descrizione dei Fattori di Pesatura della Posizione.....	10
8.2.1 Complessità organizzativa del Settore - (max 50).....	10
8.2.2 Responsabilità interne ed esterne legate al Settore (max 30). .	13
8.2.3 Rilevanza relazioni del Settore (max 20).....	14
8.2.4 Vicesegretario.....	15
8.2.5 Calcolo valore economico.....	15
8.2.6 Somme non utilizzate.....	15
8.2.7 Modalità di valutazione.....	16
Parte III.....	17
9. Il Processo Valutativo.....	17
9.1 L'Oggetto.....	17
9.2 I Soggetti.....	17
10. I fattori presupposto.....	18
11. Valutazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi Straordinari (55%).....	19
11.1 Premio per l'Innovazione.....	21
11.2 Modifiche alla Programmazione.....	21
12. La Performance Individuale (45%).....	22
13. Il Calcolo dei Punteggi.....	22
13.1 La Valutazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi Straordinari.....	22
13.2 La Valutazione della Performance Individuale.....	25
13.2.1 - La Valutazione dei Risultati dei Processi - Obiettivi Ordinari (15%).....	25
13.2.2 La valutazione del comportamento organizzativo (30%).....	26
14. La Valutazione Complessiva della Prestazione Dirigenziale.....	30
15. Istanza di Riesame della Valutazione.....	31
16. Quantificazione dei Premi.....	31
16.1 Distribuzione dell'Indennità di Risultato.....	31
16.2 Mancato Raggiungimento del Risultato.....	33
16.3 Cambiamenti di Incarico in Corso d'Anno.....	34
Scheda 2 - Valutazione Comportamento organizzativo dirigente.....	35

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

1. Misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione della Performance del Segretario Generale si inserisce nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance e si articola in:

1. Valutazione su Obiettivi di performance in riferimento alle funzioni conferite al Segretario Generale dal Sindaco;
2. Valutazione su Comportamenti Professionali Manageriali, in relazione al grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo.

Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 D. Lgs. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente, e presuppongono il raggiungimento di obiettivi comportamentali ben definiti. Gli obiettivi di performance assegnati dal Sindaco - con autonomo provvedimento o nel Piano della Performance - vengono misurati e valutati utilizzando la scheda di misurazione e valutazione (Scheda 1) articolata secondo una logica "a campi":

- a) la prima parte "Grado di raggiungimento degli obiettivi" è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi a obiettivi assegnati dal Sindaco (60 punti su 100);
- b) la seconda parte "Qualità del contributo e competenze", invece, è riservata alla valutazione dei comportamenti con riferimento alla qualità del contributo alla performance generale dell'ente, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (40 punti su 100).

In considerazione delle competenze specifiche e del ruolo chiave che il Nucleo di Valutazione svolge nei processi di misurazione e valutazione della performance, l'attività di misurazione e valutazione della Performance del Segretario è effettuata dal Nucleo di Valutazione.

2. La valutazione sugli obiettivi di Performance

La parte prima della scheda riguarda l'elencazione degli Obiettivi di Performance.

A fianco di ciascun obiettivo, viene indicata una classe di conseguimento dei risultati: non avviato - avviato - perseguito - parzialmente raggiunto - pienamente raggiunto con annessa percentuale.

- a) se il risultato è descritto dal livello "non avviato", si ottiene una percentuale pari a 0%;
- b) se il risultato è descritto dal livello "avviato", si può ottenere una percentuale di raggiungimento da 1% a 25%

c) se il risultato è descritto dal livello "perseguito", si può ottenere una percentuale di raggiungimento da 26% a 50%

b) se il risultato è descritto dal livello compreso tra "parzialmente raggiunto" e "pienamente raggiunto" si può ottenere una percentuale di raggiungimento dal 51% al 100% individuata dal soggetto valutatore sulla base dei risultati raggiunti.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi viene riparametrata su 60 punti.

Il peso complessivo degli obiettivi di performance è, pertanto, pari a **60 punti** su un totale di 100 punti quale punteggio massimo attribuibile complessivamente alla performance individuale del Segretario Generale.

I restanti **40 punti** sono attribuiti alle competenze e comportamenti professionali e manageriali dimostrati.

3. La valutazione dei comportamenti professionali manageriali

La seconda parte della scheda è dedicata alla valutazione dei Comportamenti Professionali Manageriali: indica la qualità del contributo alla performance generale dell'ente, le competenze professionali e manageriali dimostrate con particolare riferimento allo svolgimento delle funzioni assegnate dall'art. 97 del Tuel.

A ciascun comportamento professionale - manageriale, riportato nella parte 2 della "Scheda1" e meglio definito nella Tabella 1 (Fattori di valutazione dei comportamenti professionali manageriali del Segretario Generale), sono associati cinque livelli di valutazione (insoddisfacente, migliorabile, sufficiente, buono, eccellente) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti punteggi di valutazione:

a) se il valutato è descritto dal livello "insoddisfacente", ottiene un punteggio tra 0 e 1;

b) se il valutato è descritto dal livello "migliorabile", ottiene un punteggio pari a 2;

c) se il valutato è descritto dal livello "sufficiente", ottiene un punteggio pari a 3;

c) se il valutato è descritto dal livello "buono", ottiene un punteggio pari a 4;

d) se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 5;

Il peso complessivo dei Comportamenti è pertanto pari a 40 su un totale di 100 punti quale punteggio massimo attribuibile complessivamente alla performance individuale del Segretario Generale.

4. Verifica finale della performance

Entro il primo semestre dell'anno successivo rispetto al quale si riferisce la valutazione, il Nucleo di Valutazione:

- a) procede alla valutazione dei risultati conseguiti ovvero alle cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nella scheda di valutazione;
- b) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo di performance un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala con cinque livelli di valutazione, come dal precedente art.2;
- c) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali manageriali attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala con quattro livelli di valutazione, come dal precedente art.3;
- d) procede alla valutazione di sintesi della prestazione nel suo complesso "punteggio totale" come risulta dalla sommatoria del punteggio conseguito nelle suddette aree di valutazione.

Una valutazione complessiva **inferiore a 51 punti** non dà, quindi, luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato da assegnare al Segretario Generale viene calcolata quindi sulla base del punteggio totale, dato dalla somma tra "risultati raggiunti" e "comportamenti professionali": tale punteggio incide in percentuale sull'importo massimo di retribuzione di risultato definito così come indicato nel CCNL.

5. Gestione associata delle funzioni di Segretario Generale

Nel caso in cui il Comune sia capofila di una convenzione per l'esercizio associato della funzione di Segretario generale, il presente sistema verrà utilizzato dal Sindaco per valutazione complessiva della performance del Segretario, previo confronto con il Sindaco/Presidente dell'altro Ente convenzionato. Ai fini dell'attribuzione degli obiettivi, ogni Ente procederà in via autonoma.

Scheda 1 - Scheda di valutazione del Segretario Generale al fine della determinazione della retribuzione di risultato

Scheda 1

Segretario:

Anno:

Periodo di riferimento:

PARTE 1 – GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVO	% RAGGIUNGIMENTO
obiettivo 1	
obiettivo 2	
obiettivo 3	
.....	
Percentuale media raggiungimento (media aritmetica delle singole percentuali di raggiungimento)	
Percentuale riparametrata in punti/60

- Una % media di raggiungimento inferiore al 50% non dà luogo a punteggio

Parte 2 – QUALITÀ’ DEL CONTRIBUTO E COMPETENZE (max 40 su 100)

	FATTORI DI VALUTAZIONE	GIUDIZIO Insoddisfacente 0-1 Migliorabile 2 Sufficiente 3 Buono 4 Eccellente 5	PUNTI (0-5)
1	Collaborazione e supporto		
2	Capacità di analisi e di sintesi		
3	Coordinamento della struttura		
4	Capacità decisionali		
5	Conoscenze professionali		
6	Flessibilità		
7	Capacità realizzative		
8	Capacità relazionali e attitudine alla negoziazione		
		TOTALE	

VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE NEL SUO COMPLESSO

AREE DI VALUTAZIONE	PUNTI
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	
Qualità del contributo e competenze	
Totale Puntis*	
Percentuale da applicare per il calcolo del risultato	%

*Una valutazione complessiva (totale punti) inferiore a 51 punti non dà luogo all’attribuzione della retribuzione di risultato.

Data della presente rilevazione _____

Il Nucleo Di Valutazione _____

Firma del valutato _____

Tabella 1 - Dettaglio dei fattori di Valutazione del Comportamento del Segretario Generale

1	Collaborazione e supporto	Valutazione non solo del ruolo consultivo e propositivo nell'ambito delle competenze proprie del Segretario ma anche delle capacità di supportare l'azione amministrativa con riferimento agli ambiti di competenza.
2	Capacità di analisi e di sintesi	Capacità di esame della struttura dell'ente nel suo dettaglio e nel suo insieme, di individuazione delle priorità programmatiche ed organizzative, di traduzione degli indirizzi dell'Amministrazione in obiettivi gestionali concreti, di orientamento e di supporto nella formulazione degli atti programmatici.
3	Coordinamento della struttura	Coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti responsabili dei settori. Attività tesa a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei dirigenti, in coerenza con la strategia dell'Ente.
4	Capacità decisionale	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e, comunque, nel rispetto delle indicazioni dell'amministrazione.
5	Conoscenze professionali	Capacità di risolvere i problemi posti nel ruolo ex art 97 D. Lgs. 267/2000 nel rispetto della normativa vigente a richieste da parte del Sindaco
6	Flessibilità	Attuazione a mettersi a disposizione della struttura in misura qualitativamente e quantitativamente adeguata alle esigenze manifestate dagli organi politici e dall'apparato tecnico dell'ente
7	Capacità realizzative	Capacità di mobilitarsi, in autonomia, per trasformare la realtà, senza farsi limitare da possibili ostacoli o imprevisti o difficoltà, al fine di raggiungere obiettivi in modo concreto.
8	Capacità relazionali e attitudine alla negoziazione	Capacità di instaurare e mantenere rapporti efficaci e costruttivi e capacità di ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato.

Parte II

SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI E DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

6. La Valutazione della Performance Individuale

Ai sensi dell'art. 5 del "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- al comportamento organizzativo (Skill);
- al raggiungimento di specifici obiettivi (MbO).

Entrambe le componenti di cui al comma precedente sono sintetizzate in una apposita scheda di valutazione il cui punteggio totale è al massimo pari 100. Alla componente comportamento organizzativo, può essere attribuito un punteggio massimo pari a 30 punti.

Alla componente raggiungimento di specifici obiettivi, costituita da obiettivi ordinari e obiettivi straordinari può essere attribuito un punteggio massimo pari a 70 punti.

La valutazione dei dirigenti viene effettuata dal Nucleo di Valutazione (di seguito anche NdV) e dal Segretario Generale.

7. Gli Obiettivi

All'interno del PEG – Piano della Performance vengono individuati e, quindi, assegnati a ciascun dirigente gli obiettivi ordinari e straordinari.

Ciascun obiettivo straordinario è proposto dal dirigente al Segretario Generale e in contraddittorio con l'assessore di riferimento.

Agli obiettivi straordinari viene attribuito dal Nucleo di Valutazione un peso sulla base dei fattori di valutazione definiti ed indicati al paragrafo 10 "Valutazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi Straordinari (55%)" del presente Allegato.

Tutti gli obiettivi ordinari e straordinari sono contenuti nel PEG – Piano della Performance approvato dalla Giunta comunale.

8. La Metodologia di Pesatura delle Posizioni

8.1 Fattori di Pesatura

I fattori di pesatura della posizione dirigenziale, definiti in coerenza con quanto previsto dal contratto nazionale dei dirigenti e ponderati in correlazione con l'assetto organizzativo del Comune di Capannori e con le linee strategiche dell'Amministrazione, sono così sintetizzati:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	SOGGETTO VALUTATORE
1. Complessità organizzativa del Settore	Max. 50 punti	NDV
2. Responsabilità interne ed esterne legate al Settore	Max. 30 punti	NDV
3. Relazioni del Settore	Max. 20 punti	NDV

PER LA GRADAZIONE DEI FATTORI SONO DEFINITI I SEGUENTI PARAMETRI DI VALUTAZIONE:

1. COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA DEL SETTORE		max 50
a. Risorse umane gestite	min 1 – max 10	
b. Risorse finanziarie gestite entrate /uscite (responsabile procedurale)	min 1 – max 5	
c. Caratteristiche delle funzioni direttive	min 3 – max 15	
d. Eterogeneità delle funzioni assegnate	min 3– max 10	
e. Variabilità del contesto di riferimento (normativo, tecnologico, organizzativo)	min 4 – max 10	
2. RESPONSABILITÀ INTERNE ED ESTERNE DEL SETTORE		max 30
a. Responsabilità verso l'esterno (civile, amministrativa, penale)	min 5 – max 10	
b. Attività intersettoriali gestite/progetti trasversali coordinati	min 4 – max 10	
c. Livello di discrezionalità	min 4 – max 10	
3. RILEVANZA RELAZIONI DEL SETTORE		max 20
a. Relazioni interne	min 2 - max 8	
b. Relazioni con utenza esterna	min 2 - max 6	
c. Relazioni istituzionali	min 2 - max 6	
TOTALE PUNTI		max 100

8.2 Descrizione dei Fattori di Pesatura della Posizione

8.2.1 Complessità organizzativa del Settore - (max 50)

a. Risorse umane

b. Risorse finanziarie gestite entrate/ uscite (responsabile procedurale)

c. Caratteristiche delle funzioni direttive

d. Eterogenità funzioni assegnate

e. Variabilità del contesto di riferimento (normativo, tecnologico, organizzativo)**a. Risorse umane**

Rileva la quantità di risorse umane gestite (dipendenti a tempo indeterminato e determinato) e quindi la complessità della rete di relazioni e delle evenienze organizzative facenti capo al dirigente

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 10	a. Risorse umane gestite	fino a 5 unità	1
		da 6 a 15 unità	3
		da 16 a 30 unità	5
		da 31 a 45 unità	7
		da 46 a 60 unità	9
		oltre 60 unità	10

b. Risorse finanziarie gestite entrate/ uscite (responsabile procedurale)

Quantità di entrate e di uscite attribuite alla posizione dirigenziale come responsabile di procedura

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 5	b. Risorse finanziarie gestite entrate /uscite (responsabile procedurale)	fino a 500.000,00 €	1
		da 500.001,00 € a 2.000.000,00 €	2
		da € 2.000.001,00 a € 5.000.000,00	3
		Da € 5.000.001,00 a € 10.000.000,00	4
		Oltre € 10.000.000,00	5

c. Caratteristiche delle funzioni direttive

Esprime il grado di complessità richiesto alla posizione dirigenziale nel coordinamento diretto e funzionale delle risorse umane assegnate, sia in termini di quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati, che in termini di qualità dell'attività coordinamentale svolta.

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
		Coordinamento diretto di risorse umane di numero	3

min 1 - max 15	c. Caratteristiche delle funzioni direttive	limitato e tipologie omogenee	7
		Coordinamento diretto di risorse umane di numero ampio e tipologie omogenee	
		Coordinamento diretto di risorse umane di numero limitato e tipologie eterogenee	
		Coordinamento diretto di risorse umane di numero ampio e tipologie eterogenee	15

d. Eterogenità funzioni assegnate

Esprime la complessità che deriva dal dover gestire funzioni /attività plurime non omogenee fra loro.

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 10	d. Eterogeneità delle funzioni assegnate	la posizione coordina e integra un numero molto limitato di processi prevalentemente omogenei	3
		la posizione coordina e integra un numero molto elevato di processi prevalentemente omogenei	5
		la posizione coordina e integra un numero molto limitato di processi prevalentemente eterogenei	7
		la posizione coordina e integra un numero molto elevato di processi prevalentemente eterogenei	10

e. Variabilità del contesto di riferimento (normativo, tecnologico, organizzativo)

Esprime la complessità che deriva dalla mancanza di stabilità del sistema normativo, organizzativo, tecnologico di riferimento e alle necessità di aggiornamento/cambiamento/innovazione connesse.

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 10	e. Variabilità del contesto di riferimento (normativo, tecnologico, organizzativo)	media	4
		significativa	6
		rilevante	8
		elevata	10

8.2.2 Responsabilità interne ed esterne legate al Settore (max 30)**a. Responsabilità verso l'esterno (civile, amministrativa, penale)****b. Attività intersettoriali gestite / progetti trasversali coordinati****c. Livello di discrezionalità****a. Responsabilità verso l'esterno (civile, amministrativa, penale)**

Misura il rischio connesso alla responsabilità gestionale

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 10	a. Responsabilità verso l'esterno (civile, amministrativa, penale)	medio livello di responsabilità personale	5
		rilevante livello di responsabilità personale	7
		elevato livello di responsabilità personale	10

b. Attività intersettoriali gestite / progetti trasversali coordinati

Fa riferimento alle attività che necessitano di interazione con altri servizi dell'Ente per lo svolgimento di procedure trasversali

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 10	b. Attività intersettoriali gestite/progetti trasversali coordinati	media	4
		significativa	6
		rilevante	8
		elevata	10

c. Livello di discrezionalità

Fa riferimento alla complessità derivante dall'assenza di procedure o processi standardizzati che richiedono quindi il ricorso ad abilità manageriali

punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1- max 10	c. Livello di discrezionalità	ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale limitati	4
		ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi ma definiti	6
		ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi con discreti margini di discrezionalità	8

		ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi con elevati margini di discrezionalità	10
--	--	--	----

8.2.3 Rilevanza relazioni del Settore (max 20)

a. Relazioni interne

b. Relazioni con utenza esterna

c. Relazioni istituzionali

a. Relazioni interne

Fa riferimento alla dimensione e alla complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'interno dell'ente

Punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 8	a. Relazioni interne	media	2
		significativa	4
		rilevante	6
		elevata	8

b. Relazioni con utenza esterna

Fa riferimento alla dimensione e alla complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'esterno dell'ente

Punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 6	b. Relazioni con utenza esterna	media	2
		significativa	4
		elevata	6

c. Relazioni istituzionali

Fa riferimento alla dimensione e alla complessità delle relazioni che la posizione intrattiene con altri soggetti istituzionali

Punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
min 1 - max 6	c. Relazioni istituzionali	media	2
		significativa	4
		elevata	6

8.2.4 Vicesegretario

Al Dirigente/Dirigenti che ricopre/ricoprono il ruolo di Vicesegretario Generale viene attribuito un punteggio "plus" pari a:

- punti 5 per Vicesegretario Generale unico privo di supplente;
- punti 4 per Vicesegretario Generale unico, in caso di nomina di Vicesegretario supplente;
- punti 3 per ognuno dei Vicesegretari Generali in caso di ruolo ricoperto da più Dirigenti;
- punti 1,5 per Vicesegretario supplente.

Il punteggio aggiuntivo non viene attribuito per la parte che comporterebbe l'eventuale superamento dei 100 punti.

8.2.5 Calcolo valore economico

Il punteggio attribuito alla posizione, per la parte fino a x punti, permetterà l'ottenimento della retribuzione minima di posizione stabilita dal CCNL pro tempore vigente.

Il punteggio eccedente tale valore, attribuito alla posizione dal Nucleo di Valutazione, permetterà il conseguimento di una retribuzione maggiorata, in ragione del punteggio aggiuntivo, definita una volta quantificata la disponibilità di risorse nel fondo relativo al singolo esercizio finanziario, secondo il seguente iter:

1. Individuazione in sede di contrattazione decentrata della parte del fondo destinata alla retribuzione di posizione;
2. Sottrazione da tale valore della somma destinata alla retribuzione di posizione minima stabilita dal CCNL, moltiplicata per il numero delle posizioni pesate e coperte;
3. Suddivisione della restante somma destinata alla retribuzione di posizione per la somma dei punteggi aggiuntivi rispetto al valore base x (da definire nel contratto decentrato) per tutte le posizioni pesate e coperte;
4. Moltiplicazione del valore punto così determinato per il punteggio aggiuntivo attribuito dal nucleo di valutazione rispetto al valore base x (da definire nel contratto decentrato) per la singola posizione pesata;
5. Somma tra la retribuzione di posizione minima stabilita dal CCNL e il valore determinato al punto 4.

8.2.6 Somme non utilizzate

Il valore economico corrispondente all'indennità di posizione per le funzioni dirigenziali eventualmente attribuite al Segretario Generale costituisce economia di bilancio.

Le risorse della retribuzione di posizione non spese sono destinate al finanziamento della retribuzione di risultato.

8.2.7 Modalità di valutazione

La valutazione delle posizioni avviene, in sede di prima applicazione del presente sistema a seguito dell'entrata in vigore della nuova struttura organizzativa del Comune di Capannori e comunque a seguito di modifiche organizzative che comportino diversa assegnazione delle funzioni.

Il processo di valutazione della posizione dirigenziale si realizza attraverso le seguenti fasi:

- PROPOSTA DI GRADUAZIONE

Il Nucleo di Valutazione applica la metodologia di valutazione attribuendo i punteggi sulla base della proposta di delibera di riorganizzazione dell'ente e la trasmette al Dirigente al Personale per gli adempimenti successivi.

- DETERMINAZIONE FINALE GRADUAZIONE E RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

In questa fase, l'ufficio competente, sulla base della proposta di graduazione e delle disponibilità del fondo per la retribuzione della posizione, determina il valore economico di ciascuna posizione e trasmette al Sindaco le risultanze del processo.

Parte III

La valutazione della Performance dirigenziale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti del Comune di Capannori è disegnato alla luce delle novità introdotte dal citato D.Lgs. 74/2017.

Oggetto del presente documento è il raccordo fra la valutazione della performance e il sistema premiante ai fini dell'erogazione dei premi di risultato ai dirigenti.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal Comune di Capannori, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dai Settori, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

9. Il Processo Valutativo

9.1 L'Oggetto

La valutazione della performance si articola nella valutazione dei risultati individuali dei Dirigenti, che si riferisce al contributo che singolarmente viene erogato, di ciascuna struttura organizzativa, ciascun Settore/Area in cui si articola l'organizzazione comunale e, ove previsto in sede di contrattazione integrativa, al raggiungimento di uno o più obiettivi, riferiti agli effetti dell'azione dell'ente nel suo complesso, oggettivamente misurabili.

9.2 I Soggetti

I soggetti che compongono il sistema di valutazione della performance e propongono la valutazione al Sindaco sono:

VALUTATO	VALUTATORE (Propone la valutazione al Sindaco)	AMBITO DI VALUTAZIONE	PESO
Dirigenti	Nucleo di valutazione (NdV)	Grado di raggiungimento degli obiettivi straordinari assegnati alla struttura o all'ente nel suo complesso	55
		Performance individuale: - grado di raggiungimento degli obiettivi ordinari assegnati alla struttura	15
	Segretario Generale (SG)	Performance individuale: - comportamento organizzativo	30

I soggetti valutatori, che formulano la proposta di valutazione al Sindaco sono:

- il **Nucleo di Valutazione**, con riguardo al grado di raggiungimento degli obiettivi straordinari assegnati alla struttura ex art. 9 comma I, lettera a) o all'ente nel suo complesso, e con riferimento alla performance individuale con riguardo al grado di raggiungimento degli obiettivi ordinari assegnati alla struttura ex art. 9, comma I, lettera b), c) e d);
- il **Segretario Generale** con riguardo alla performance individuale attinente al comportamento organizzativo.

10. I fattori presupposto

1. I fattori presupposto hanno lo scopo di individuare quelle condizioni che, sia dal punto di vista comportamentale, sia dal punto di vista oggettivo, non consentono l'avvio del processo valutativo, in quanto, a carico del soggetto valutato, si sono verificate situazioni particolarmente gravi che hanno determinato almeno una delle seguenti condizioni:

- a) Condanna per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto definitivamente dall'autorità giudiziaria competente o da un atto non giurisdizionale definitivo;
- b) Gravi e reiterate inadempienze relativamente alla prevenzione della corruzione o della trasparenza che hanno dato luogo alla comminazione di sanzioni disciplinari;
- c) Violazione di obblighi comportamentali che abbiano comportato una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto;
- d) Violazione delle disposizioni contenute nell'art. 7, DLGS 165/2001, in materia di stipula di contratti di collaborazione (c. 5-bis, art. 7, DLGS165/2001).

2. Le condotte e i fatti sopra indicati rilevano ai fini della valutazione dell'anno in cui si sono verificati (es. anno di emissione della sentenza, del provvedimento disciplinare ...). Nel caso se ne abbia notizia successivamente alla conclusione del procedimento di valutazione dell'anno di riferimento, le condotte sono rilevanti per la valutazione del primo anno utile. Analogamente se la sentenza, il provvedimento disciplinare e gli altri atti sopra indicati sono adottati successivamente alla conclusione del procedimento di valutazione.

11. Valutazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi Straordinari (55%)

Il Nucleo di Valutazione pesa gli obiettivi straordinari assegnati ad ogni struttura dirigenziale e gli eventuali obiettivi assegnati all'ente nel suo complesso, sulla base dei seguenti fattori, ciascuno dei quali assumerà i valori riportati nella seguente tabella:

FATTORI	PUNTEGGIO												
	Bassa			Media				Alta					
Strategicità	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Complessità organizzativa e realizzativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Innovazione	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Efficacia: misurazione dello impatto concreto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicatori e target	0	1	2	3	4	5	6						
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO RAGGIUNGIBILE PER OBIETTIVO	50												

Di seguito si dettagliano i fattori di pesatura degli obiettivi:

Strategicità

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Costituisce un obiettivo secondario dell'amministrazione			Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo primario dell'amministrazione			Costituisce un obiettivo strategico per l'amministrazione		E' di grande strategicità per l'amministrazione		

Complessità organizzativa e realizzativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
La realizzazione dell'obiettivo richiede principalmente capacità esecutive e una modesta attività di coordinamento gestionale*			La realizzazione dell'obiettivo richiede la messa in gioco di capacità tecniche e specialistiche e una significativa attività di coordinamento gestionale*			La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità gestionali complesse in aggiunta a capacità tecniche e specialistiche ed una rilevante attività di coordinamento gestionale*			La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche, di gestione, di coordinamento ed influenza su altri servizi; l'obiettivo integra processi e attività complesse. Richiede una elevata attività di coordinamento		

			gestionale*
--	--	--	-------------

* (sia in relazione alle risorse umane che agli stakeholder e agli eventuali soggetti esterni coinvolti)

Innovazione

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La realizzazione dell'obiettivo richiede un'operatività regolata da procedure automatizzate			La realizzazione dell'obiettivo richiede un'operatività supportata da procedure informatiche ma con forte interazione con l'esterno			La realizzazione dell'obiettivo prevede procedimenti non standardizzati che richiedono adattamenti continui		La realizzazione dell'obiettivo richiede un elevato impegno di creatività e di innovazione tecnologica e organizzativa	

Efficacia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
L'obiettivo prevede la realizzazione di documenti, studi, indagini che non hanno un impatto concreto sugli stakeholder (interni o esterni)			La realizzazione dell'obiettivo prevede un impatto limitato e principalmente interno alla struttura.			La realizzazione dell'obiettivo prevede un forte impatto sia sulla struttura che sugli stakeholder .			La realizzazione dell'obiettivo impatta in modo rilevante e concreto sull'organizzazione, sugli stakeholder o sull'ambiente		

Indicatori e target

1	2	3	4	5	6		
L'obiettivo è associato ad indicatori soltanto temporali. I risultati che devono essere raggiunti per poter valutare realizzato l'obiettivo sono posti con riguardo ad esperienze e/o risultati già raggiunti di recente dalla struttura.		L'obiettivo è associato ad indicatori temporali e di efficienza sintetici. I target sono poco sfidanti: i valori che devono essere raggiunti dagli indicatori per poter valutare realizzato l'obiettivo sono connessi ad attività solo parzialmente innovative per l'Ente.		L'obiettivo è associato ad indicatori temporali e di efficienza analitici. I target sono sfidanti: i valori che devono essere raggiunti dagli indicatori per poter valutare realizzato l'obiettivo sono connessi ad attività innovative e di rilevanza strategica		L'obiettivo è associato ad indicatori temporali e di efficienza analitici adeguatamente funzionali al controllo di gestione. I target sono fortemente sfidanti: i valori che devono essere raggiunti sono connessi ad attività particolarmente	

			innovative e di significativa rilevanza strategica
--	--	--	---

La pesatura ex ante degli obiettivi è comunicata ai dirigenti con nota del Segretario Generale.

In caso di obiettivi trasversali, assegnati a più uffici/settori, il punteggio di pesatura sarà ripartito, proporzionalmente/in modo aritmetico tra le strutture coinvolte.

Il Nucleo di Valutazione potrà assegnare un bonus di punteggio fino ad un massimo di 6 punti ad ufficio coinvolto. Nel caso di più uffici dello stesso settore, il bonus conterà una sola volta a livello di Settore.

La valutazione strategica degli obiettivi straordinari del Piano della Performance è assegnata al Nucleo di Valutazione previa interlocuzione con il Segretario Generale, in relazione alla verifica della coerenza con la programmazione strategica e il Documento Unico di Programmazione approvato.

11.1 Premio per l'Innovazione

Una percentuale del fondo destinato al risultato, da determinarsi preventivamente in sede di contrattazione decentrata, in coerenza con quanto previsto dall'art. 30, comma 2, del CCNL Area Funzioni Locali 2016 - 2018, può essere destinata a premiare uno o più progetti di miglioramento secondo modalità preventivamente determinate tramite apposito provvedimento del Segretario Generale.

Gli obiettivi di innovazione vengono individuati nella proposta di Piano della Performance.

11.2 Modifiche alla Programmazione

A seguito di variazioni della programmazione dell'Ente che possano intervenire in corso d'anno connesse ad una variazione del Piano della Performance e risultino di particolare rilievo, è possibile ridefinire formalmente i risultati attesi secondo le regole esplicitate per la fase ex ante. Tali modifiche potranno comportare una nuova pesatura in aumento o in diminuzione da parte del Nucleo di Valutazione.

Le richieste di variazione devono pervenire al Segretario Generale tempestivamente e comunque entro il 30 settembre. Se comunicate in modo non tempestivo oppure oltre il termine, non vengono esaminate.

In via del tutto eccezionale, per ragioni esogene all'ufficio e dietro dimostrazione del fatto che l'obiettivo sia divenuto impossibile in tutto o in parte, non a causa dell'inerzia dell'ufficio, le richieste di variazione potranno pervenire anche oltre il 30 settembre a condizione che l'obiettivo venga sostituito in tutto o in parte con obiettivo di pari livello non ancora eseguito.

Le variazioni di obiettivi devono sempre essere concordate e approvate dall'assessore di riferimento.

12. La Performance Individuale (45%)

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti è data dalla somma del punteggio attribuito alla:

- a valutazione dei risultati dei processi della struttura, ovvero gli obiettivi ordinari, che rappresentano la "produzione" costante della struttura stessa;
- b valutazione del comportamento organizzativo, ovvero delle competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, "agite" e misurabili nell'arco dell'anno.

I processi sono assegnati ai dirigenti con il PEG -Piano della Performance

La valutazione dei risultati dei processi e la valutazione del comportamento organizzativo concorrono alla valutazione individuale in misura pari al:

- 15% per i risultati dei processi, ovvero obiettivi ordinari
- 30% per il comportamento organizzativo.

La **valutazione dei risultati dei processi** è effettuata dal **Nucleo di Valutazione** che può avvalersi, nel formulare il proprio giudizio, delle informazioni e dei report predisposti dagli uffici di supporto.

La **valutazione del comportamento organizzativo** è effettuata dal **Segretario Generale**.

La **valutazione dei risultati dei processi** deve fare riferimento a indicatori e target attesi definiti all'inizio dell'anno (ad esempio mantenimento dei costi, oppure miglioramento dei tempi, ecc.) e deve avvenire anche tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente e sulla base dei dati prodotti dalla funzione di controllo di gestione.

13. Il Calcolo dei Punteggi

13.1 La Valutazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi Straordinari

L'approvazione del Piano della Performance definisce gli obiettivi di ciascun dirigente.

Il riferimento per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono gli indicatori e i target definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione.

Il **Nucleo di Valutazione**, in fase di programmazione, supporta la definizione di indicatori e verifica la misurabilità dei risultati attesi, in riferimento al quadro normativo vigente.

I responsabili raccolgono gli elementi informativi utili alla misurazione (valori degli indicatori), evidenziando le cause degli scostamenti rispetto al target fissato (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo) nonché le azioni correttive messe in campo, per consentire in modo compiuto la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione avviene sulla base dell'esame operato dal Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione può chiedere eventuale ulteriore documentazione che ritenga utile, nonché effettuare colloqui con i Dirigenti, e verifica l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione avviene sia in fase intermedia (di norma al 30 giugno), sia alla fine dell'anno.

Per valutazione intermedia (monitoraggio) si intende la verifica a metà anno circa dello stato di avanzamento degli obiettivi ed una ricognizione di possibili problemi, permettendo all'Ente di formalizzare eventuali rettifiche (cancellazione, integrazioni, cambiamento di indicatori/target, ecc.).

Le cancellazioni degli obiettivi sono di competenza della Giunta Comunale.

Gli incontri di verifica avvengono tra il Nucleo di Valutazione e i dirigenti, accompagnati eventualmente dai rispettivi titolari di Posizione Organizzativa.

La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

- 1 il dirigente rendiconta i dati di realizzazione degli obiettivi e li sottopone al Nucleo di Valutazione per il tramite della struttura di supporto.
- 2 Il Nucleo di Valutazione effettua eventuali approfondimenti e attesta la percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi straordinari avviene in relazione al grado di realizzazione medio degli obiettivi assegnati alla struttura stessa, rapportato al peso (media aritmetica dei singoli obiettivi assegnati al Settore) attribuito nella fase ex ante sul punteggio totale e sul valore medio.

Tabella 3 – rendicontazione grado raggiungimento set obiettivi delle strutture dell'ente (esempio)

OBIETTIVI dei SETTORI	n. obiettivi straordinari assegnati al settore	FASE EX ANTE (Pesatura obiettivi – media aritmetica)					FASE EX POST (Valutazione)	
		Punteggio totale obiettivi assegnati al Settore	Valore medio obiettivi assegnati al Settore	Peso punteggio totale (a)	Peso valore medio (b)	Peso SET obiettivi settore (c)	Grado raggiungimento obiettivi (d)	Valore ponderato (c*d)
Settore A	3	69	23	6,62	14,74	10,68	*%	-
Settore B	5	150	30	14,40	19,23	16,81	*%	-

ALLEGATO 1.1.B

Settore C	7	203	29	19,48	18,59	19,04	*%	-
Settore D	5	120	24	11,52	15,38	13,45	*%	-
Settore E	10	500	50	47,98	32,05	40,02	*%	-
Totale pesatura degli obiettivi di tutte le strutture		1042	156	100,00	100,00	100,00		

Valore colonna "a"= $\text{Punteggio totale obiettivi assegnati al settore} / 1042$ (totale pesatura di tutti gli obiettivi di tutte le strutture) * 100

Valore colonna "b"= $\text{Valore medio obiettivi assegnati al settore} / 156$ (totale media di tutti gli obiettivi di tutte le strutture) * 100

Valore colonna "c"= Media colonne "a" e "b"

Esempio "FASE EX POST (Valutazione)"

DIRIGENTE	X		
SETTORE	A		
TITOLO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %	PESO OBIETTIVO	ponderazione ("peso" x "%")
Obiettivo 1	100	39	3900
Obiettivo 2	85	15	1275
Obiettivo 3	70	15	1050
	Totali parziali	69	6225
Grado di realizzazione MEDIO PONDERATO set obiettivi del settore	90,22%		
Pesatura EX ANTE set obiettivi del settore (tabella 3 - Peso set obiettivi settore (c))	10,68		
Valore ponderato raggiungimento set obiettivi	10,68*90,22		

Il valore ponderato è quindi ottenuto come indicato nella tabella 2.

Ai fini del calcolo del grado di realizzazione medio del set degli obiettivi della struttura, qualora il grado di raggiungimento di un obiettivo sia inferiore al 50%, il medesimo viene considerato pari a 0 (zero).

13.2 La Valutazione della Performance Individuale

13.2.1 - La Valutazione dei Risultati dei Processi - Obiettivi Ordinari (15%)

L'iter relativo alla valutazione dei risultati dei processi si svolge attraverso 3 momenti:

- a. individuazione processi di competenza;**
- b. misurazione dei processi;**
- c. assegnazione punti al dirigente.**

L'individuazione dei processi consente di rappresentare i risultati prodotti dalle attività ricorrenti dell'Ente non legati alla dimensione progettuale (ad es. erogazione dei certificati). La valutazione dei risultati dei principali processi dell'Ente presuppone due fasi:

- 1 in primo luogo, l'individuazione e la mappatura dei processi, aggiornata nel tempo;
- 2 in secondo luogo, una chiara assegnazione dei processi.

Il riferimento per misurare e valutare i risultati dei processi sono gli indicatori e i target definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione.

La valutazione dei risultati dei processi avviene nell'ambito dell'iter di rendicontazione annuale della performance. Essa esprime la percentuale media di realizzazione dei processi della struttura.

Esempio Scheda "grado realizzazione dei processi (obiettivi ordinari)"

DIRIGENTE	nome - cognome
SETTORE	denominazione Settore
PROCESSI	GRADO DI REALIZZAZIONE
Processo 1	100
Processo 2	90
Processo 3	75
% media grado di realizzazione processi	88,33
% ottenuta 88,33	

In questo caso i processi pesano tutti allo stesso modo, trattandosi di obiettivi "ordinari".

13.2.2 La valutazione del comportamento organizzativo (30%)

I fattori considerati per la valutazione del comportamento organizzativo (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati dai seguenti fattori di valutazione:

N°	Fattore di valutazione	Descrizione	Punteggio
1	Capacità organizzative, concretezza, attenzione al risultato e leadership.	Capacità di organizzare il lavoro gestendo le priorità, riconoscendo le urgenze in modo da avviare i vari processi con le tempistiche giuste e assicurare il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi. Capacità di definire (anche per l'esterno) in maniera chiara l'organizzazione interna alla struttura di competenza e di identificare i referenti per le attività trasversali. Capacità di fare le cose in tempi adeguati rispondendo alle sollecitazioni dell'amministrazione e del Segretario Generale. Capacità di guidare, motivare e dialogare con i propri collaboratori, capacità di gestire le relazioni.	0-5
2	Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente, disponibilità ad operare in collaborazione con gli altri settori/dirigenti	Capacità di comprendere gli obiettivi generali dell'Ente e finalizzare le azioni tecnico/gestionali utili al conseguimento di tali obiettivi. Capacità di instaurare sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni.	0-5
3	Propositività e	Capacità di supportare attivamente i superiori	0-5

	problem solving	<p>nella definizione degli obiettivi/linee strategiche.</p> <p>Capacità di individuare le soluzioni ai problemi in autonomia, in particolare in situazioni di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge e dei regolamenti.</p> <p>Si terrà conto anche del rispetto dei tempi e delle richieste degli uffici di supporto (controllo di gestione, bilancio, personale, programmazione....)</p>	
4	Capacità di gestione del personale	<p>Capacità di delegare i compiti ai propri collaboratori, di assegnare obiettivi/ progetti e di monitorarne lo stato di avanzamento (anche in riferimento al lavoro in modalità agile). Rispetto dei tempi e delle modalità previste per la valutazione della performance individuale dei propri collaboratori (dati forniti dagli uffici preposti).</p> <p>Capacità di creare uno spirito collaborativo e di motivare i propri collaboratori. Capacità di interpretare il ruolo di "responsabile" sia esercitando l'autorità che ne deriva, sia assumendosi la responsabilità dei risultati.</p> <p>Capacità dimostrata nell'ottimizzare i flussi di lavoro indirizzando i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività (dati di riferimento: ore di straordinario, debito ore, ferie residue dei dipendenti assegnati).</p>	0-5
5	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	<p>Capacità di migliorare l'immagine esterna dell'ente attraverso la propria attività e/o di influire positivamente sulla gestione delle relazioni con gli interlocutori esterni dell'Ente.</p> <p>Partecipazione attiva alla vita organizzativa dell'Ente, uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (si tiene conto di eventuali note dei clienti esterni/interni, comunicazioni dell'amministrazione, questionari di gradimento)</p>	0-5
6	Capacità di programmazione, vigilanza e controllo	<p>Particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione; attività di vigilanza e controllo nonché particolare attenzione all'avanzamento del lavoro.</p> <p>Nell'ambito di questo fattore sono considerate eventuali segnalazioni del Responsabile per la prevenzione della Corruzione e per la trasparenza in ordine.</p>	-5 -5

La valutazione complessiva del comportamento del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione effettiva e la valutazione massima ottenibile (se tutti i comportamenti attuati avessero ottenuto 5), moltiplicata per il valore massimo attribuito all'ambito di valutazione.

La scala utilizzata da 0 a 5 corrisponde a differenti livelli di adeguatezza:

0: non valutabile, in quanto totalmente assente dal comportamento

1: livello altamente inadeguato

2: livello inadeguato

3: livello adeguato

4: livello buono

5: livello ottimo

Per la valutazione viene utilizzata la Scheda Comportamento Organizzativo – Scheda 2 – Valutazione comportamento organizzativo dirigente

Il punteggio massimo assegnabile per il comportamento organizzativo è pari a 30 punti.

Esempio di Scheda di valutazione Comportamento Organizzativo

COMUNE DI CAPANNORI		
SCHEDA COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
ANNO DI VALUTAZIONE		
DIRIGENTE		
SETTORE		
COMPETENZE MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE EFFETTIVA
1. CAPACITÀ ORGANIZZATIVE, CONCRETEZZA, ATTENZIONE AL RISULTATO E LEADERSHIP.	5	3
2. ATTENZIONE AGLI OBIETTIVI GENERALI DELL'ENTE, DISPONIBILITÀ AD OPERARE IN COLLABORAZIONE CON GLI ALTRI SETTORI/DIRIGENTI	5	3
3. PROPOSITIVITÀ E PROBLEM SOLVING	5	5
4. CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE	5	4
5. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI INTERNI/ESTERNI	5	4
6. CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO	5	5
Totale	30	24
Grado performance comportamento organizzativo	80%	
Punteggio comportamento organizzativo	24/30	

14. La Valutazione Complessiva della Prestazione Dirigenziale

Il processo valutativo si chiude attraverso gli ultimi due 2 step:

- a. valutazione complessiva della prestazione individuale;
- b. quantificazione premi.

La valutazione complessiva della prestazione dei Dirigenti, viene fatta riportando in una scheda complessiva i punti ottenuti nelle due sezioni (raggiungimento degli obiettivi di struttura - e eventualmente di ente - e performance individuale - a sua volta composta da risultati dei processi e comportamento organizzativo).

Scheda 3 - "valutazione complessiva della prestazione dirigenziale"

COMUNE DI CAPANNORI			
SCHEDA VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA			
ANNO DI VALUTAZIONE			
DIRIGENTE			
SETTORE			
VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	VALUTAZIONE OTTENUTA	PESO	PONDERAZIONE (PESO X VALUTAZIONE)
Grado di realizzazione medio set obiettivi struttura	85,00%	55	46,75
Grado di realizzazione dei processi	88,33%	15	13,25
Grado performance comportamento organizzativo	80,00%	30	24,00
Totali parziali	84,44%	100	84,00
Valutazione media ottenuta	84,44%		

Conclusa la fase di misurazione e di attribuzione dei punteggi, il Nucleo di Valutazione trasmette le risultanze del sistema di valutazione al Sindaco, il quale approva gli esiti finali con proprio atto.

La scheda di valutazione è consegnata a ciascun dirigente dal Segretario Generale che provvederà a chiarire le motivazioni della valutazione e ad evidenziare le aree di miglioramento.

Valutazione negativa del dirigente: qualora la valutazione media ottenuta dal dirigente risulti inferiore al 60%, la stessa viene classificata come "negativa".

15. Istanza di Riesame della Valutazione

La procedura di riesame della valutazione deve concludersi entro 30 giorni dalla consegna della scheda di valutazione.

Fasi della procedura:

- Entro 7 giorni dalla consegna della scheda il dirigente può richiedere un confronto:

a) con il Segretario Generale, in merito alla valutazione del Comportamento Organizzativo;

b) con il Nucleo di Valutazione, in merito alla valutazione del raggiungimento degli Obiettivi.

Il Nucleo di Valutazione ed il Segretario Generale trasmettono l'istruttoria del riesame e le proprie considerazioni al Sindaco che invia la propria decisione al ricorrente.

Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato entro 30 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione: il Nucleo di Valutazione o il Segretario Generale trasmettono la proposta al Sindaco che, con proprio atto, decide in ordine all'istanza di riesame.

16. Quantificazione dei Premi

I punteggi assegnati individualmente attraverso il Sistema di Misurazione e Valutazione formano una graduatoria di merito a cui è connessa una diversa premialità.

16.1 Distribuzione dell'Indennità di Risultato

Le risorse da destinare alla retribuzione del risultato del personale dirigente sono definite annualmente nel rispetto delle previsioni normative e contrattuali.

La quantificazione del premio avviene seguendo i seguenti passaggi:

1) Il fondo disponibile viene eventualmente decurtato della somma (fondo sub A) da destinare al "Premio per l'innovazione".

2) La somma rimanente viene suddivisa in due sub fondi pari rispettivamente al 55% (fondo sub B) e al 45% (fondo sub C); tali sub fondi sono utilizzati per finanziare rispettivamente la performance organizzativa (fondo sub B) e la performance individuale (fondo sub C).

esempio:

Fondo rideterminato dirigenti = 30.000,00 €

Fondo sub A = zero

Fondo sub B = 16.500,00 €

Fondo sub C = 13.500,00 €

3) Attribuzione del compenso per la Performance organizzativa: l'importo complessivo (fondo sub B) da assegnare ai dirigenti viene riproporzionato in relazione al grado di realizzazione medio dei set degli obiettivi di tutte le strutture dirigenziali, rapportato al peso attribuito, come da calcolo indicato al paragrafo 4.1 (Tabella 2)

esempio:

- fondo sub B = 16.500,00 €
 - grado di realizzazione di tutti gli obiettivi ponderato al peso è pari a 79,90,
- la quota del fondo da distribuire è pari a:
 $€ 16.500,00 \times 0.799 = € 13.183,50$

3.1) Al dirigente è assegnata quota parte del fondo di cui al punto 3) in relazione al punteggio del set dei propri obiettivi secondo la seguente formula:

Totale risorse a disposizione x punteggio ponderato Set obiettivi della struttura /
totale punteggi ponderati Set obiettivi di tutti i dirigenti

esempio:

- punteggio ponderato set obiettivi della struttura pari a 12,53
- totale punteggi ponderati di tutte le strutture pari a 79,90
- somma disponibile pari a € 13.183,50

l'importo da assegnare è così calcolato:

$$(€ 13.183,50 \times 12,53) / 79,90 = 2.067,45 €$$

4) Attribuzione Performance individuale: l'importo complessivo del fondo sub C viene suddiviso nella quota per i risultati dei processi (fondo sub C1) e nella quota per i comportamenti organizzativi (fondo sub C2), pari rispettivamente al 15% e al 30% della somma disponibile di cui al punto 3

esempio:

Fondo sub C = 13.500,00 €

Fondo sub C1 = $(30.000 \times 15\%) = 4.500 €$

Fondo sub C2 = $(30.000 \times 30\%) = 9.000 €$

4.1) Risultati dei processi: l'importo complessivo del Fondo sub C1) da assegnare ai dirigenti viene riproporzionato in relazione al grado di realizzazione media dei processi dell'ente.

esempio:

- Fondo sub C1 = 4.500€
- Media grado realizzazione processi di tutto l'ente = 90%

il fondo ricalcolato è pari a € 4.050

Al dirigente è assegnata quota parte del fondo così ottenuto, in relazione al punteggio del set dei propri processi secondo la seguente formula:

$$\frac{\text{Totale risorse a disposizione} \times \text{percentuale realizzazione processi dirigente}}{\text{Somatoria delle percentuali realizzazione processi di tutti i dirigenti}}$$

esempio:

- Somatoria delle percentuali processi di tutti i dirigenti (esempio n.5 dirigenti)= 450%
- Grado realizzazione processi della struttura = 88,33%
- Importo da assegnare è così calcolato: $(€ 4.050 \times 88,33) / 450 = € 794,97$

4.2) Comportamenti organizzativi:

Al dirigente è assegnata quota parte del Fondo sub C2) in relazione al punteggio ottenuto per i comportamenti organizzativi secondo la seguente formula:

$$\frac{\text{Totale risorse Fondo sub C2) x punteggio comportamenti organizzativi}}{\text{somatoria punteggi comportamenti organizzativi di tutti i dirigenti}}$$

esempio:

- totale punteggi comportamento organizzativo di tutti i dirigenti (n. 5 dirigenti) = punti 200
- punteggio comportamento organizzativo dirigente = punti 40
- somma disponibile Fondo sub C2) ricalcolata, sulla base dei punteggi effettivi rispetto al valore massimo raggiungibile.

L'importo da assegnare al dirigente è così calcolato: $(€ 9.000 \times 40) / 200 = € 1.800,00$

5) Al dirigente o ai dirigenti eventualmente destinatari del "Premio di innovazione" è assegnato l'importo previsto dallo specifico fondo, rapportato al grado di raggiungimento dell'obiettivo.

16.2 Mancato Raggiungimento del Risultato

L'indennità di risultato non viene attribuita qualora la percentuale di realizzazione della performance complessiva del dirigente (valutazione media complessiva) risulti inferiore al 60%.

Nel caso in cui la percentuale di realizzazione della performance complessiva del dirigente (valutazione media complessiva) risulti inferiore al 50% la valutazione è classificata come negativa anche per gli altri effetti di legge.

16.3 Cambiamenti di Incarico in Corso d'Anno

La premialità viene erogata in proporzione al numero dei mesi in effettivo servizio; nel caso in cui il servizio prestato abbia durata inferiore a 60 giorni non spetta alcuna indennità di risultato, così come in caso di cessazione prima dell'assegnazione degli obiettivi.

Nel caso di un dirigente che abbia diretto un Settore per periodi diversi dall'anno, può essere effettuata una valutazione con criterio diverso da quello proporzionale, in funzione della natura di uno specifico obiettivo. Tale possibilità sarà utilizzata dal Nucleo di valutazione come opzione rispetto a singoli specifici obiettivi, con attenzione agli obiettivi strategici, tenendo conto della programmazione operativa.

In caso di assegnazione di incarico ad interim su altro Settore - nelle more dell'espletamento delle procedure per la copertura del posto vacante - potrà essere riconosciuta in relazione alle vigenti normative ed agli orientamenti giurisprudenziali, una retribuzione di risultato aggiuntiva correlata agli obiettivi assegnati al Settore vacante e rapportata al livello di effettivo raggiungimento degli stessi.

Per lo svolgimento di tali incarichi, formalmente affidati in conformità all'ordinamento dell'Ente, è attribuito a titolo di retribuzione di risultato, limitatamente al periodo di sostituzione, un importo di valore compreso tra il 15% ed il 30% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale su cui è affidato l'incarico, ai sensi dell'art. 58 del CCNL Area Funzioni Locali 2016 - 2018.

La percentuale è definita in sede di contrattazione integrativa.

Scheda 2 – Valutazione Comportamento organizzativo dirigente

COMUNE DI CAPANNORI						
SCHEDA COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO						
ANNO DI VALUTAZIONE						
DIRIGENTE						
SETTORE						
PERIODO DI ASSEGNAZIONE						
FATTORI DI VALUTAZIONE	0	1	2	3	4	5
	Non valutabile	Altamente inadeguato	Inadeguato	Adeguato	Buono	Ottimo
1. CAPACITÀ ORGANIZZATIVE, CONCRETEZZA, ATTENZIONE AL RISULTATO E LEADERSHIP						
2. ATTENZIONE AGLI OBIETTIVI GENERALI DELL'ENTE, DISPONIBILITÀ AD OPERARE IN COLLABORAZIONE CON GLI ALTRI SETTORI/DIRIGENTI						
3. PROPOSITIVITÀ E PROBLEM SOLVING						
4. CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE						
5. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI INTERNI/ESTERNI						
6. CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO						
Punteggio comportamento organizzativo (max 30 punti)						
Valutazione del comportamento in percentuale						