

SISTEMA VALUTATIVO

del Comune di Vicenza

Quadro normativo di riferimento

La materia della valutazione del personale del pubblico impiego ha visto un incisivo intervento di riforma del corso del 2009 con il D. Lgs. 150/2009 recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

Ai fini dell’adeguamento ai principi normativi introdotti, il Comune di Vicenza si dota di un nuovo sistema di valutazione che risponde alla finalità generale del miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini, agli stakeholders e agli utenti interni, nonché all’esigenza della crescita delle competenze professionali del personale, grazie alla realizzazione di un sistema premiale basato sul merito e sul principio di trasparenza (art. 3 c. 1, D. Lgs. 150/2009).

I risultati e le prestazioni nell’ambito dell’organizzazione sono oggetto di un sistema di misurazione e di valutazione e si declinano in performance organizzativa, con riguardo agli obiettivi attesi e conseguiti dall’ente o dai settori, e in performance individuale relativa alle prestazioni del singolo dipendente.

Il sistema si collega e si integra con il sistema di programmazione e controllo, nel quadro di un miglioramento dei risultati e delle prestazioni.

Pertanto l’erogazione della produttività dovrà essere collegata, ai sensi degli artt. 8 e 9 del D.Lgs 150/2009:

- a) da una parte al livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa (derivanti dal Piano delle Performance ed almeno in fase iniziale intesi come obiettivi di PEG);
- b) dall’altra parte alla qualità del contributo del singolo dipendente (in termini di performance individuale) alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza nel caso si sia partecipi degli obiettivi programmati.

Tutto il personale a tempo indeterminato è coinvolto nel nuovo sistema valutativo che si articola in:

- a) performance organizzativa riferita alle risorse destinate contrattualmente:
 - 1) alla produttività ex art. 15 comma 5 del CCNL di comparto del 1°/4/1999, il cui importo viene stabilito annualmente con deliberazione di Giunta Comunale;
 - 2) alla produttività collettiva per gli obiettivi di mantenimento, il cui importo corrisponde al 60% del Fondo Produttività considerato al netto della produttività ex art. 15 del CCNL di comparto del 1°/4/1999;

b) performance individuale che equivale al 40% del Fondo Produttività considerato al netto della produttività ex art. 15 del CCNL di comparto del 1°/4/1999.

Per il personale a tempo determinato il premio di risultato viene corrisposto per le prestazioni lavorative di durata, anche in via non continuativa, pari o superiore ai 180 giorni.

Per il personale in distacco sia sindacale che presso altri Enti la valutazione riguarderà esclusivamente la qualità del contributo del singolo dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (lettera b), partecipando pertanto al 40% del fondo complessivo di produttività. Il dirigente dell'unità organizzativa di assegnazione del dipendente presso l'Ente di utilizzazione elabora una relazione sintetica ma esaustiva che tiene conto dei diversi parametri presenti nella scheda di valutazione e sulla base di questa redige la relativa scheda.

Nei paragrafi che seguono vengono stabiliti i criteri per la valutazione della performance organizzativa ed individuale per:

- 1) i dipendenti non titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità;
- 2) i dipendenti titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità;
- 3) i dirigenti.

Valutazione Personale non titolare di Posizioni Organizzative ed Alta Professionalità

Obiettivi di gruppo

PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

Viene definito dal Direttore Generale ed ha contenuti sia gestionali (individuazione degli obiettivi) che contrattuali (affidamento ai responsabili degli obiettivi gestionali e delle risorse).

Il PEG dovrà pertanto articolarsi in PEG settoriali proposti dai singoli dirigenti.

PEG SETTORIALI: definizione da settembre a dicembre

1. proposta del PEG settoriale (max 4 obiettivi per settore, di cui uno di mantenimento per garantire lo svolgimento dell'attività ordinaria prevedendo la stabilità dei livelli di efficacia e di efficienza)
2. controllo e successive modifiche dei PEG settoriali (fase di negoziazione direttore – dirigenti - N.d.V/O.I.V.)
3. verifiche di quadratura con il Bilancio di Previsione
4. stesura definitiva PEG settoriali e presentazione alla Giunta per la loro approvazione
5. approvazione con o senza modifiche (implementate dall'ufficio competente – N.d.V/O.I.V. (Nucleo di Valutazione/Organismo indipendente di Valutazione ex art. 14 da D.Lgs 150/09) della Giunta entro il 31 dicembre e comunque entro 10 giorni dall'approvazione di Bilancio.
6. Nel corso dell'anno eventuali modifiche agli obiettivi per cause esogene/endogene non imputabili al centro di responsabilità potranno essere proposte, valutate e confermate/rifutate dal N.d.V /O.I.V. entro il 31 agosto dello stesso anno. Esse comporteranno:
 - Aggiornamento finanziario
 - Aggiornamento gestionale
 - Modifiche di PEG settoriali

OBIETTIVI SETTORIALI:

Bisogna indicare, oltre alle informazioni descrittive, la tipologia dell'obiettivo che può essere:

- a) **MANTENIMENTO** per garantire la regolarità nello svolgimento delle funzioni e dei servizi ordinari di competenza (prevedono la **stabilità dei livelli di efficacia e di efficienza**)
- b) **AMPLIAMENTO** al fine di ampliare il volume dei servizi resi (prevedono **l'aumento dell'efficacia quantitativa ed il mantenimento dell'efficacia qualitativa, dell'efficienza tecnica/economica**)
- c) **MIGLIORAMENTO** al fine di incrementare l'efficacia e/o l'efficienza delle funzioni svolte e/o dei servizi resi (nel primo caso prevedono **l'incremento dell'efficacia qualitativa e il non decremento di quella quantitativa**. Nel secondo caso prevedono **l'incremento dell'efficienza tecnica ed economica a parità di efficacia**)
- d) **SVILUPPO** al fine di realizzare attività nuove per rispondere a nuovi bisogni o per rispondere diversamente a bisogni pre-esistenti. Possono essere individuati **indicatori di qualsiasi tipo**. Nel caso vi sia una grande incertezza è preferibile articolare l'obiettivo per stralci (redazione di uno studio di fattibilità, realizzazione di una sperimentazione con verifica di indicatori, gestione a regime della nuova attività).

Dall'esame delle diverse tipologie di obiettivi si possono così distinguere i seguenti *indicatori*:

- *efficacia quantitativa* (es. numero procedimenti)
- *efficacia qualitativa interna/esterna* (es. % dipendenti/utenti soddisfatti)
- *efficienza tecnica* (es. procedimenti/addetti)
- *efficienza economica* (es. costo unitario, vale a dire addetti/procedimenti)

Gli indicatori relativi alla performance individuale dovranno essere individuati in coerenza con le indicazioni della Commissione Civit previste dalle Delibere n° 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" e n° 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Ad ogni obiettivo corrisponde un programma di attività (al massimo 6), eventualmente frazionabili in sottoattività. Le risorse umane vengono assegnate a ciascuna attività/sottoattività definendo il loro grado di coinvolgimento.

Nel caso in cui un obiettivo si sviluppi in più attività è necessario:

- 1) stabilire il peso di ciascuna attività necessaria alla realizzazione dell'obiettivo;
- 2) definire il numero delle persone coinvolte in ciascuna attività e il loro grado di coinvolgimento, (deriva dal n° operazioni da effettuare, dai tempi necessari al loro completamento);

- 3) fissare l'indicatore (tipologia, descrizione, valore peggiore e valore migliore) che permetterà di determinare il livello di raggiungimento dell'attività;
- 4) indicare i titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità, che partecipano all'attività;
- 5) Il grado di raggiungimento dell'obiettivo deriverà dalla somma ponderata del grado di raggiungimento delle singole attività.

Nel caso in cui una attività si sviluppi in più sottoattività è necessario:

- 1) stabilire il peso di ciascuna sottoattività necessaria alla realizzazione dell'obiettivo;
- 2) definire il numero delle persone coinvolte in ciascuna sottoattività e il loro grado di coinvolgimento, (deriva dal n° operazioni da effettuare, dai tempi necessari al loro completamento);
- 3) fissare l'indicatore (tipologia, descrizione, valore peggiore e valore migliore) che permetterà di determinare il livello di raggiungimento dell'attività;
- 4) indicare i titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità, che partecipano all'attività;
- 5) Il grado di raggiungimento dell'attività deriverà dalla somma ponderata del grado di raggiungimento delle singole sottoattività.

In ogni centro di responsabilità deve essere presente almeno un indicatore di customer satisfaction corrispondente al suesposto indicatore di efficacia qualitativa interna/esterna (es. % dipendenti/utenti soddisfatti), specie per i servizi all'utenza, prevedendo pertanto la somministrazione di un questionario agli utenti interni e/o esterni.

Per ciascun obiettivo occorre inoltre indicare:

- 1) il risultato atteso
- 2) il risultato ottenuto l'anno precedente, nel caso in cui l'obiettivo si sviluppi in più anni
- 3) la fonte dove è reperibile il prodotto atteso per le verifiche

Ai fini della determinazione del **montante teorico** da assegnare ai diversi centri di responsabilità, occorre precisare che gli obiettivi di mantenimento partecipano alla produttività collettiva del 60%, mentre quelli di ampliamento, miglioramento e sviluppo al fondo che annualmente viene stabilito dalla Giunta Comunale, secondo quanto stabilito dall'art. 15 comma 5 del CCNL 01/04/1999.

La Giunta Comunale dovrà pertanto, entro il 31 dicembre di ciascun anno e comunque entro 10 giorni dall'approvazione di Bilancio, approvare le risorse necessarie che andranno a finanziare i *“nuovi servizi o processi di riorganizzazione finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, ai*

quali sia correlato un aumento delle prestazioni del personale in servizio...”, così come specificato dall’art. 15 comma 5 del CCNL 01/04/1999. La parte rimanente del Fondo Produttività verrà ripartita per il 60% sulla base degli obiettivi di mantenimento stabiliti per ciascun centro di responsabilità e per il 40 % sulla base delle valutazioni individuali di tutto il personale dipendente.

RIPARTIZIONE FONDO PRODUTTIVITA’

Approvazione Giunta	<p align="center">OBIETTIVI ART 15 C. 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliamento - Miglioramento - Sviluppo 	<p align="center">(60%) - OBIETTIVI NO ART 15 C. 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimento 	No App.ne Giunta
		<p align="center">40% - VALUTAZIONE IND.LE</p>	

Il montante teorico da assegnare a ciascun centro di responsabilità dovrà tener conto di 3 parametri:

A- Il numero delle persone effettivamente coinvolte all’obiettivo (escluse P.O. – A.P.)

Esse dovranno essere a loro volta pesate in rapporto alla categoria di appartenenza secondo una scala così definita:

A-B1=1

B3-C=1,12

D1-D3=1,24

B- I giorni di servizio prestati presso il centro di responsabilità e rapportati al part-time

Per gli obiettivi di ampliamento, miglioramento e sviluppo (art. 15 comma 5) il montante teorico da assegnare a ciascun centro di responsabilità dovrà considerare un ulteriore parametro:

C- Il grado di complessità

Sulla base della tipologia dell’obiettivo viene stabilito un coefficiente:

1) Mantenimento	1,00	Produttività Collettiva 60% Produttività obiettivi art. 15 c. 5 (approvazione Giunta)
2) ampliamento:	1,05	
3) miglioramento:	1,10	
4) sviluppo:	1,15	

Nel caso in cui un dipendente cambi il centro di responsabilità, sarà cura del dirigente di riferimento:

- a) quantificare il numero delle operazioni svolte ed il tempo impiegato al fine di determinare il grado di coinvolgimento effettivamente raggiunto dal dipendente stesso
- b) ridistribuire i compiti/tempi fin qui assegnati agli altri dipendenti rimasti.

Allo stesso tempo nel centro di responsabilità di destinazione sarà facoltà del Dirigente riprogrammare le attività per il perseguimento degli obiettivi inserendo il “nuovo” dipendente nel ciclo produttivo assegnandogli compiti e tempi di attuazione.

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI:

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo dovrà essere determinato sulla base della seguente scala:

Grado raggiungimento obiettivi	dirigenti	P.O.+A.P.	dipendenti
grado = 100%	100 (1^ fascia)	100 (1^ fascia)	100 (1^ fascia)
90% ≤ grado < 100	80 (2^ fascia)	100 (1^ fascia)	100 (1^ fascia)
80% ≤ grado < 90%	80 (2^ fascia)	80 (2^ fascia)	90 (2^ fascia)
70% ≤ grado < 80%	70 (3^ fascia)	80 (2^ fascia)	90 (2^ fascia)
50% ≤ grado < 70%		60 (3^ fascia)	70 (3^ fascia)

Il dirigente è tenuto a fare l'analisi degli scostamenti in cui viene analizzato il motivo effettivo dello scostamento rispetto al valore ipotetico dell'indicatore. In questa analisi il settore dichiara la percentuale di esogeneità dello scostamento e le cause, la natura e le conseguenze dello scostamento. Il N.d.V/O.I.V. è tenuto a controllare i dati inseriti dal settore , analizzare le cause di scostamento e valutare le percentuali di esogeneità, definendo in ultima la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dato da questa formula:

% raggiungimento obiettivo = % raggiungimento assoluto + % esogeneità attribuita dal N.d.V/O.I.V.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto al 100 % la produttività erogata risulterà inferiore del montante teorico inizialmente calcolato. Tale differenza non potrà essere ridistribuita nell'anno di riferimento tra gli altri settori, ma entrerà a far parte del salario accessorio dell'anno successivo.

Valutazione individuale

La tecnica utilizzata è quella delle “Scale di valutazione” che consiste nella specificazione in parametri delle caratteristiche personali, della prestazione individuale e della comprensione dei compiti e delle responsabilità di ciascun dipendente in relazione alla propria posizione lavorativa.

La metodologia adoperata, quindi, è la seguente:

- a) scelta dei parametri di valutazione (precisione, qualità, ecc.) distinti tra le diverse “figure professionali” presenti nelle diverse categorie;
- b) attribuzione di un peso a ciascun parametro indicante il livello di importanza ad esso assegnato;
- c) predisposizione di una scheda di valutazione (contenente dati personali, parametri di valutazione, ecc.).

Occorre inoltre precisare che:

- il punteggio assegnato a seguito di valutazione non è soggetto ad alcuna riduzione, mentre il trattamento economico viene diminuito in proporzione al part-time e alle assenze nel periodo di valutazione pari ad 1 anno solare 1/1-31/12.
- Non sono da considerarsi assenze:
 1. le ferie usufruite nell’anno solare
 2. i distacchi
 3. i permessi sindacali e per donazione sangue
 4. il congedo obbligatorio di maternità (compreso quello anticipato)
 5. gli infortuni sul lavoro
- Il “periodo di riferimento” per la valutazione delle prestazioni coincide con l’anno solare (1/1-31/12).

La valutazione è espressa con un punteggio, relativo a ciascun parametro, al quale corrisponde un giudizio, come sotto specificato:

Punti 10 = Ottimo

Punti 8 = Buono

Punti 6 = Discreto

Punti 4 = Modesto

Punti 2 = Scarso

Punti 1 = Nullo

La valutazione viene determinata mediante la media pesata dei giudizi dei vari parametri.
 Assegnati i giudizi, la valutazione di un dipendente viene calcolata con la seguente formula:

$$\frac{\sum_i val(i) * p(i)}{\sum_j p(j)}$$

In sostanza, si sommano i punteggi corrispondenti ai giudizi di ogni parametro (ciascuno moltiplicato per il proprio peso); il risultato ottenuto si divide per la somma dei pesi.

Ad esempio, supponiamo per semplicità che i parametri siano i seguenti:

Parametro A: Qualità e precisione della prestazione individuale **Peso 1**

Parametro B: Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi **Peso 2**

Parametro C: Capacità di lavorare per obiettivi **Peso 2**

Parametro D: Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi **Peso 3**

Se i giudizi attribuiti al dipendente Sig. BIANCHI sono:

Parametro	Peso	Giudizio
Qualità e precisione della prestazione individuale	1	punti 10 = Ottimo
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	2	punti 4 = Modesto
Capacità di lavorare per obiettivi	2	punti 8 = Buono
Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	3	punti 10 = Ottimo

la valutazione del dirigente/responsabile sarà pari a:

$$[(10 \times 1) + (4 \times 2) + (8 \times 2) + (10 \times 3)] : (1 + 2 + 2 + 3) = 8$$

Nel caso in cui un dipendente cambi il centro di responsabilità, la valutazione individuale sarà effettuata sia dal dirigente della Struttura alla quale questi è assegnato alla data del 31/12 sia dai dirigenti delle strutture presso le quali ha precedentemente prestato servizio. La “valutazione individuale complessiva” risulterà, pertanto, uguale alla somma delle singole valutazioni rapportate al servizio prestato presso i diversi centri di responsabilità.

Ad esempio, supponiamo che il Sig Bianchi abbia ricevuto le seguenti valutazioni nel corso dell'anno n:

- Valutazione 8 presso il settore risorse umane dal 01/01/n al 31/03/n (90 giorni)
- Valutazione 6 presso il settore provveditorato dal 01/04/n al 30/09/n (183 giorni)
- Valutazione 8 presso la settore segreteria generale dal 01/10/n al 31/12/n (92 giorni)

La “valutazione individuale complessiva” risulterà pertanto:

$$[(8 \times 90) + (6 \times 183) + (8 \times 92)] : 365 = 7$$

I parametri di valutazione, come già segnalato ai punti a) e b) del seguente paragrafo, vengono differenziati sulla base delle diverse figure professionali e ponderati in rapporto alla loro importanza. Per quanto concerne il primo punto, le tabelle che seguono rappresentano le diverse figure professionali presenti presso il Comune di Vicenza alla data del 15/08/2010.

livello giuridico A
Figura Professionale
Addetto ai servizi ausiliari
Addetto ai servizi di cucina
Addetto ai servizi scolastici

livello giuridico B1
Figura Professionale
Esecutore Amministrativo
Esecutore sociale
Esecutore di Biblioteca
Esecutore cuoco
Esecutore messo
Esecutore Operaio
Commesso Musei
Commesso usciere

livello giuridico B3

Figura Professionale

Collaboratore Cuoco
Collaboratore amministrativo
Collaboratore sociale
Collaboratore di Biblioteca
Conduttore macchine operatrici complesse
Collaboratore messo
Vice Coordinatore Uscieri
Custode

livello giuridico C

Figura Professionale

Coordinatore ai Servizi di cucina
Coordinatore Mesi
Coordinatore Operai
Coordinatore Uscieri
Addetto Stampa
Istruttore Amministrativo
Istruttore bibliotecario
Istruttore Informatico
Istruttore tecnico
Insegnante scuola dell'infanzia
Educatore asili nido
Agente di Polizia Locale

livello giuridico D1

Figura Professionale

Assistente Sociale
Istruttore direttivo bibliotecario
Educatore-coordinatore asili nido
Insegnante coordinatore scuola dell'infanzia
Coordinatore maestro scuola dell'infanzia
Istruttore Direttivo Amministrativo
Istruttore direttivo informatico
Istruttore direttivo di Polizia Locale
Istruttore Direttivo Statistico
Istruttore Direttivo Tecnico

livello giuridico D3	
Figura Professionale	
	Funzionario capo ufficio stampa
	Funzionario amministrativo
	Funzionario avvocato
	Funzionario bibliotecario
	Funzionario contabile
	Funzionario informatico
	Funzionario conservatore musei
	Funzionario di Polizia Locale
	Funzionario psicopedagoga
	Funzionario statistico
	Funzionario tecnico

Per quanto riguarda il “peso” da attribuire a ciascun parametro, è necessario, distinguere i livelli giuridici in 3 gruppi. Per ciascuno di essi viene definito un diverso numero di parametri, che a loro volta si distinguono in 2 tipologie:

1. **parametri generici**, uguali a tutte le figure professionali presenti nei diversi livelli giuridici;
2. **parametri caratterizzanti**, diversi per ciascuna figura professionale

Si definisce, pertanto, per i livelli giuridici:

A e B1: 4 parametri valutativi (3 generici per tutte le figure professionali ed 1 caratterizzante)

B3 e C: 6 parametri valutativi (4 generici per tutte le figure professionali e 2 caratterizzanti)

D1 e D3: 8 parametri valutativi (5 generici per tutte le figure professionali e 3 caratterizzanti)

L'*Allegato A*, ancora in fase di definizione, descrive in misura dettagliata sia i parametri generici, uguali a tutte le figure professionali, sia i parametri caratterizzanti, diversi per ciascuna figura professionale.

Si stabilisce che il punteggio minimo relativo alla valutazione individuale per il conseguimento del rispettivo trattamento economico debba essere superiore a 5, come risulta dal seguente schema. Se a fine anno un dipendente ha una valutazione individuale complessiva che va da 0 a 5, la quota di trattamento economico a lui spettante verrà suddivisa fra tutti i dipendenti aventi una valutazione superiore a 5.

Valutazione attribuita dal dirigente/responsabile	Produttività 40%
per un punteggio da 0 a 5	no
per un punteggio > 5	si

La valutazione del dipendente dovrà articolarsi durante l'anno, definendo pertanto una valutazione intermedia, che sarà redatta entro il 30 giugno dello stesso anno dal:

- a) dirigente di settore, valutazione semestrale
- b) dipendente, autovalutazione.

Nei giorni successivi, e comunque non oltre il 31 agosto dello stesso anno, il dirigente consegnerà personalmente a ciascun valutato la scheda di valutazione intermedia motivando i giudizi espressi e predisponendo gli opportuni aggiustamenti al piano di lavoro o ad eventuali attività di sostegno. Ciò favorirà il miglioramento organizzativo, l'apprendimento lavorativo ed il conseguente miglioramento della prestazione del dipendente.

Entro il 15 gennaio dell'anno successivo il valutatore (dirigente responsabile) consegnerà ai propri dipendenti la valutazione finale delle prestazioni individuali, motivando eventuali miglioramenti o peggioramenti rispetto alla valutazione intermedia.

Qualora la valutazione individuale finale sia pari o inferiore a 5, il dipendente ha facoltà di presentare per iscritto, entro 7 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, osservazioni motivate al proprio valutatore. In tal caso, nei successivi 7 giorni dalle osservazioni presentate dal dipendente, il dirigente acquisisce in contraddittorio l'autovalutazione del dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale e/o da un legale a cui conferisce mandato. Di seguito la "Commissione di Valutazione" così costituita dal Dirigente interessato, dal rappresentante sindacale/legale, rivedrà quanto contestato ed entro 15 giorni dal contraddittorio comunicherà al valutato le proprie decisioni. Nel caso in cui il dipendente ritenga ancora non esaustiva la sua valutazione potrà ricorrere utilizzando gli strumenti previsti dalla normativa vigente.

La non corretta gestione del processo valutativo del personale sarà portata all'attenzione del N.d.V/O.I.V. da parte del Direttore Generale e costituirà elemento di giudizio sul comportamento organizzativo del Dirigente interessato.

La tabella che segue sintetizza le varie fasi del processo valutativo che i dirigenti dovranno attenersi scrupolosamente:

Processo Valutativo	Valutazione intermedia valutatore/valutato	Valutazione finale valutatore
Compilazione scheda di valutazione	entro il 30/06/n	entro il 15/01/n+1
Consegna scheda di valutazione	entro il 31/08/n	entro il 15/01/n+1
Eventuali aggiustamenti al piano di lavoro/attività di sostegno	entro il 31/08n	
Eventuali osservazioni al valutatore		entro 7 giorni dal ricevimento della scheda
Contraddittorio		entro 7 giorni dalle osservazioni presentate al valutatore
Valutazione finale da parte della "Commissione di Valutazione"		entro 15 giorni dal contraddittorio

Valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 412 del 30/12/2008 sono stati definiti i criteri per la pesatura delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità. Con successiva deliberazione della Giunta Comunale n. 1 del 11/01/2010 sono stati confermati i criteri per il conferimento e la valutazione degli incarichi di Posizioni Organizzative e Alte Professionalità. A ciascun settore è stata destinata una somma specifica sulla base della pesatura effettuata con il provvedimento 412/2008, il cui importo complessivo per le Posizioni Organizzative è pari a euro 366.559,00 (con un risparmio rispetto al fondo complessivamente destinato in sede di trattativa di euro 1.441,00) e per Alte Professionalità di 35.000,00 euro. L'importo assegnato a ciascun settore è comprensivo della retribuzione di posizione e di risultato.

Per i dipendenti titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità la valutazione individuale e gli obiettivi di gruppo sono determinanti per il calcolo della retribuzione di risultato.

Nel caso in cui il punteggio della valutazione individuale non sia pari o maggiore di 6, il dipendente titolare della posizione organizzativa/alta professionalità non parteciperà né alla valutazione degli obiettivi di gruppo, né alla percentuale minima di retribuzione di risultato. Il tutto può essere riassunto dal seguente schema:

Valutazione attribuita dal dirigente	obiettivi di gruppo	retribuzione di risultato
per un punteggio inferiore a 6	no	0%
per un punteggio \geq 6	si	da 10% a 20%

Pertanto nel caso in cui la valutazione individuale sia pari o maggiore di 6, ai fini della retribuzione di risultato, il dipendente titolare di posizione organizzativa/alta professionalità avrà un punteggio pari alla somma della valutazione media ponderata individuale e del grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi.

PUNTEGGIO P.O. - A.P.	VALUTAZIONE MEDIA PONDERATA INDIVIDUALE + GRADO RAGGIUNGIMENTO MEDIO PONDERATO OBIETTIVI
----------------------------------	---

Il grado di raggiungimento obiettivi è determinato sulla base della scala descritta a pag. 7, vale a dire:

Grado raggiungimento obiettivi	P.O.+A.P.
90% ≤ grado ≤ 100	100 (1^ fascia)
70% ≤ grado < 90%	80 (2^ fascia)
50% ≤ grado < 70%	60 (3^ fascia)

La valutazione individuale è espressa con un punteggio, al quale corrisponde un giudizio, come specificato a pag. 8 :

Punti 10 = Ottimo
Punti 8 = Buono
Punti 6 = Discreto
Punti 4 = Modesto
Punti 2 = Scarso
Punti 1 = Nullo

La retribuzione di risultato viene suddivisa in 3 fasce, in corrispondenza del punteggio derivante dalla somma della valutazione media ponderata individuale e del grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi, secondo il seguente schema:

Punteggio	Retribuzione di risultato attribuita	Fasce
106 ≤ punteggio ≤ 110	20%	1^
86 ≤ punteggio ≤ 90	15%	2^
66 ≤ punteggio ≤ 70	10%	3^

Nel caso in cui la retribuzione di risultato non sia pari al 20%, inizialmente calcolata, la differenza tra il valore teorico e quello spettante dalla valutazione individuale e dagli obiettivi perseguiti non potrà essere ridistribuita tra gli altri dipendenti titolari di posizione organizzativa/alta professionalità, ma entrerà a far parte del fondo destinato al pagamento della retribuzione di risultato dell'anno successivo; la stessa sarà distribuita all'interno del settore nel quale si è verificata l'economia in misura proporzionale alla retribuzione di risultato percepita nell'anno successivo.

Come per i dipendenti non titolari di posizioni organizzative/alte professionalità, il processo di valutazione dovrà svilupparsi nel corso dell'anno, come descritto a pag. 14, definendo pertanto:

- una valutazione intermedia, con la valutazione semestrale del dirigente e l'autovalutazione del dipendente;
- una valutazione finale da parte del dirigente;
- possibilità di contraddittorio in caso di dissenso da parte del dipendente.

Valutazione dei Dirigenti

Viene fatta dal Direttore Generale e si basa sulla:

1. valutazione competenze individuali
2. valutazione grado raggiungimento degli obiettivi da PEG SETTORIALE

a) Valutazione competenze individuali

Le competenze manageriali, utili a stimare il comportamento dei singoli dirigenti, possono essere così sintetizzate:

- 1) **la capacità comunicativa**: il dirigente deve saper comunicare, in quanto le azioni del dirigente influiscono sui propri collaboratori. E' indispensabile saper comunicare per ottenere un maggior grado di coinvolgimento dei propri collaboratori. **PESO 3**
- 2) **la capacità di problem solving**: il dirigente deve trovare adeguate soluzioni ai problemi che di volta in volta si prospettano. Nel processo di problem solving egli deve sapersi districare con abilità e fluidità: è importante la capacità di ascolto attivo, ma anche la capacità di fare sintesi. **PESO 2**
- 3) **la capacità di decisione nel rispetto dei tempi**: il dirigente deve saper decidere stimolando la condivisione, assicurando allo stesso tempo un buon livello di assertività alle decisioni da intraprendere. Saper decidere significa essere consapevoli che il tempo è una variabile essenziale del processo decisionale e che quindi la logica dell'eterno rinvio è estranea al suo ruolo. E' la capacità di programmare e tempificare le attività in modo da garantire l'attuazione degli indirizzi elaborati dall'Amministrazione, nel rispetto dei termini e delle scadenze programmate. **PESO 2**
- 4) **la collaborazione**: al dirigente è richiesto di saper coinvolgere i suoi collaboratori, di sapere come si organizza un gruppo, cos'è la leadership. **PESO 3**
- 5) **lo spirito di iniziativa**: il dirigente deve essere orientato all'azione. Lo spirito d'iniziativa è tanto più necessario quanto più è dinamico il sistema di riferimento. Il dirigente deve prevenire le ragioni della complessità e perseguire la semplificazione. Essere attivi stimola la collaborazione e moltiplica gli effetti della motivazione, migliorando il clima organizzativo. **PESO 2**
- 6) **la visione d'insieme**: il dirigente deve essere capace di sintesi. Ma per andare in sintesi è necessario aver prima analizzato. L'analisi presuppone la capacità di saper guardare ai termini di un problema da una pluralità di punti di vista diversi senza fermarsi alla prima impressione. **PESO 2**
- 7) **il senso di responsabilità**: il dirigente deve saper cogliere le conseguenze delle proprie azioni. Il dirigente responsabile non si ferma al dato formale delle proprie azioni e non opera da "scaricabarile". **PESO 1**

8) **l'efficienza nel lavoro**: l'azione del dirigente deve essere orientata al risultato. Egli deve produrre il massimo risultato con il minimo dispendio di risorse. Lo spreco è fonte di responsabilità. Il dirigente deve tendere alla semplificazione organizzativa e relazionale; deve organizzare i processi, eliminare la complessità e la circolarità gestionale, essere orientato al risultato, mappare l'attività ordinaria che caratterizza l'ufficio di cui è responsabile, sottoporla a miglioramento continuo, monitorare i processi. **PESO 3**

9) **la flessibilità**: è la capacità di adattamento al cambiamento. La flessibilità è sintomo di una particolare sensibilità: la persona flessibile sa prevenire e prevedere. **PESO 2**

10) **sviluppo degli altri**: è la capacità di facilitare lo sviluppo dei propri collaboratori. Dopo aver valutato la competenza dei propri subordinati, delega autorità e responsabilità lasciando piena libertà di eseguire gli incarichi come meglio credono, alla luce delle direttive impartite. Premia lo sviluppo ben riuscito. Promuove e pianifica le promozioni per i subordinati particolarmente competenti e premia comunque la buona performance. **PESO 2**

11) **controllo di gestione**: è la correttezza e la tempestività nelle informazioni necessarie per il controllo interno di gestione e rispetto delle norme e dei vincoli di finanza e contabilità pubblica e delle direttive impartite. **PESO 2**

12) **qualità degli atti amministrativi**: è la sostenibilità dell'atto sotto il profilo della legittimità e sua correttezza formale; gli atti dei dirigenti vengono, a campione, sottoposti a verifica da parte del Segretario Generale. **PESO 1**

La valutazione è espressa con un punteggio, relativo a ciascun parametro, al quale corrisponde un giudizio, come sotto specificato:

Punti 10 = Ottimo

Punti 8 = Buono

Punti 6 = Discreto

Punti 4 = Modesto

Punti 2 = Scarso

Punti 1 = Nullo

La valutazione viene determinata mediante la media pesata dei giudizi dei vari parametri.

Assegnati i giudizi, la valutazione viene calcolata con la seguente formula:

$$\frac{\sum_i val(i) * p(i)}{\sum_j p(j)}$$

b) valutazione grado raggiungimento obiettivi da p.e.g. settoriale

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo viene determinato sulla base della seguente scala, già descritta a pag 7:

Grado raggiungimento obiettivi	dirigenti
grado = 100%	100 (1^ fascia)
80% ≤ grado < 100	80 (2^ fascia)
70% ≤ grado < 80%	70 (3^ fascia)

Il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi di settore risulterà dalla media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, sulla base del livello di complessità stabilito per ciascun obiettivo ad inizio anno.

Nel caso in cui il punteggio della valutazione individuale non sia pari o maggiore di 6, il dirigente non parteciperà né alla valutazione degli obiettivi né alla distribuzione del premio di risultato.

Valutazione	obiettivi di settore	Premi di risultato
per un punteggio inferiore a 6	no	no
per un punteggio ≥ 6	si	si

Il premio di risultato complessivo viene così determinato:

FONDO RETRIBUZIONE DI RISULTATO	FONDO SALARIO ACCESSORIO DIRIGENTI – RETRIBUZIONE DI POSIZIONE EROGATA
--	---

La retribuzione di risultato teorica attribuita a ogni dirigente è determinata in maniera analoga a quella di posizione sulla base del peso attribuito ad ogni Settore come da deliberazione della Giunta Comunale n. 155 del 03/06/2009.

Pertanto nel caso in cui la valutazione individuale sia pari o maggiore di 6, il dirigente avrà un punteggio pari alla somma della valutazione media ponderata individuale e del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi di settore:

PUNTEGGIO DIRIGENTE	VALUTAZIONE MEDIA PONDERATA INDIVIDUALE + GRADO RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVO DEGLI OBIETTIVI DI SETTORE
--------------------------------	--

Il premio di risultato viene suddiviso in 3 fasce, in corrispondenza del punteggio derivante dalla somma della valutazione media ponderata individuale e del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi di settore, secondo il seguente schema:

Punteggio	Premio di risultato	Fasce
106 ≤ punteggio ≤ 110	100%	1^
86 ≤ punteggio ≤ 90	80%	2^
76 ≤ punteggio ≤ 80	70%	3^

Nel caso in cui la retribuzione di risultato non sia pari al 100%, inizialmente calcolata, la differenza tra il valore teorico e quello spettante dalla valutazione individuale e dagli obiettivi perseguiti non potrà essere ridistribuita tra gli altri dirigenti, ma entrerà a far parte del fondo destinato al pagamento della retribuzione di risultato dell'anno successivo; la stessa sarà distribuita all'interno del dipartimento nel quale si è verificata l'economia in misura proporzionale alla retribuzione di risultato percepita nell'anno successivo.

Come per tutti i dipendenti, il processo di valutazione dovrà svilupparsi nel corso dell'anno, come descritto a pag. 14, definendo pertanto:

a) una valutazione semestrale da parte:

- 1) dei Direttori di Dipartimento per i dirigenti appartenenti ai settori Dipartimentali;
- 2) del Direttore Generale per i dirigenti appartenenti ai settori Extradipartimentali e per gli stessi Direttori di Dipartimento;
- 3) di tutti i Dirigenti come autovalutazione;

b) una valutazione finale da parte:

- 1) dei Direttori di Dipartimento per i dirigenti appartenenti ai settori Dipartimentali;
- 2) del Direttore Generale per i dirigenti appartenenti ai settori Extradipartimentali e per gli stessi Direttori di Dipartimento;

c) possibilità di contraddittorio in caso di dissenso da parte dei dirigenti valutati.