

CRITERI GENERALI PER L'ASSEGNAZIONE DELLA PREMIALITA' AI DIRIGENTI, PO, SEGRETARIO

(estratto dalla metodologia di valutazione dei dirigenti, dei titolari di PO, del Segretario)

Articolo 3 – Pesatura degli obiettivi

- 1) Per quanto riguarda gli obiettivi che sono stati validati il Nucleo procede alla loro pesatura. Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:
 - **Strategicità**: importanza rispetto agli obiettivi di mandato;
 - **Complessità**: interfunzionalità, grado di realizzabilità, criticità del contesto;
 - **Impatto (interno e/o esterno) e/o innovatività** : miglioramento per gli utenti e *stakeholders* e innovazione tecnologica o organizzativa;
 - **Economicità**: efficienza economica.
- 2) Per tutti i fattori è prevista la classificazione Alta – Media – Bassa, alla quale corrispondono i valori 3 – 2 – 1.
- 3) I valori di Complessità, Impatto e/o Innovatività, ed Economicità si sommano, mentre il valore della Strategicità funge da coefficiente di moltiplicazione.
- 4) E' possibile non assegnare alcun punteggio ad uno o più fattori. Per ogni obiettivo il peso può variare tra 0 e 27 punti.
- 5) Tutti gli obiettivi sottoposti al nucleo, se non raggiungono la soglia minima di 3 punti a seguito dell'iter di pesatura di cui all'art. 3, pur assegnati e da raggiungere, non sono ammessi ai fini della valutazione degli obiettivi.

Articolo 4 – Pesatura dei comportamenti organizzativi

- 1) La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di alcune aree descritte in apposita scheda (vedi allegati), attraverso una scala di giudizio numerica.
- 2) Il Nucleo attribuisce un peso a ciascuna area in fase di programmazione dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.
- 3) Il peso assegnato a ciascuna area di comportamenti organizzativi assume una funzione di ponderazione rispetto alle valutazioni espresse.

Articolo 7 - Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

- 1) Il Nucleo di valutazione valuta il raggiungimento degli obiettivi del Segretario generale, dei Capi Area e dei dirigenti. Nel caso della valutazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti si avvale del contributo del Capo Area.
- 2) I dirigenti formulano la valutazione del raggiungimento degli obiettivi ai titolari di PO e avviene attraverso una apposita scheda nella quale si evidenziano le risultanze dell'applicazione degli indicatori e viene esplicitato una percentuale di raggiungimento dell'obbiettivo.
- 3) Ogni dirigente è valutato in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati solo a lui e/o condivisi con altri dirigenti. La valutazione è il risultato della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ponderata per il peso dell'obbiettivo.

- 4) Ogni Capo Area è valutato in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati solo a lui e/o condivisi con altri dirigenti della propria o di altre aree. La valutazione è il risultato della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ponderata per il peso dell'obiettivo .
- 5) Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 i titolari di PO presentano ai dirigenti di riferimento i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.
- 6) Ai fini della valutazione del Segretario Generale il grado di raggiungimento degli obiettivi corrisponde alla media del grado di raggiungimento dell'ente, per la sua funzione di sovrintendenza e coordinamento assegnato.

Articolo 8 – Valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti

- 1) La valutazione dei comportamenti organizzativi del Capo Area, dei dirigenti e del Segretario è responsabilità del Nucleo di valutazione.
- 2) Il Nucleo di valutazione raccoglie e tiene conto del punto di vista del Segretario e dei capi area per la valutazione dei dirigenti. Il Nucleo si avvale altresì di osservatori privilegiati che interagiscono con i valutati. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Sindaco, Assessori, altri organi di controllo.
- 3) La valutazione dei dirigenti e dei risultati organizzativi e gestionali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di alcune aree e descritte in apposita scheda (vedi allegati), attraverso una scala di giudizio numerica.
- 4) La valutazione dei comportamenti organizzativi fa riferimento ai seguenti items:

a) Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi,
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione e realizzazione,
- partecipazione alla vita organizzativa,
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati,
- capacità di lavorare in team,
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

b) Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività,
- capacità di risolvere i problemi,
- autonomia,
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche,
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema,
- capacità di definire regole e modalità operative nuove,
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

c) Sensibilità economica con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale,
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate,
- rispetto dei vincoli finanziari,
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza,
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi,
- capacità di orientare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

d) Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini e delle fasi dei procedimenti e precisione negli atti,
- precisione negli atti e nel rispetto delle fasi dei procedimenti,
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi,
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati,
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento,
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori,
- capacità di limitare il contenzioso,
- capacità di orientare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

e) Gestione Risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa, nel rispetto dei principi e delle regole dell'anticorruzione e della trasparenza,
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale,
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento,
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori,
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori,
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- applicazione corretta dei processi di valutazione,
- efficiente utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali,
- controllo e contrasto dell'assenteismo,
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

f) Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate,
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale,
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità,
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta,
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

5) La cifra di valutazione finale ottenuta dal dirigente per i comportamenti organizzativi concorre a definire la retribuzione di risultato.

Articolo 9 - Valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di Posizioni organizzative

1) La valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa si sviluppa in relazione ai seguenti campi:

a) Relazione e integrazione con riferimento a:

- Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi,
- partecipazione alla vita organizzativa,
- integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati,
- capacità di lavorare in team,
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

b) Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività,
- capacità di risolvere i problemi,
- autonomia,
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche,
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema,
- capacità di definire regole e modalità operative nuove,
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

c) Sensibilità economica con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale,
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate,
- rispetto dei vincoli finanziari,
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza,
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

d) Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti,
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento,
- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati,
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi,
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori,
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.

e) Gestione Risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa,
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale,
- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento,
- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori,
- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori,
- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione,
- efficiente utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali,
- controllo e contrasto dell'assenteismo.

f) Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate,
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale,
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità,
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta,
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di *benchmarking*.

Articolo 10 - Valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari del Segretario comunale

1) La valutazione dei comportamenti organizzativi del segretario comunale si sviluppa in relazione ai seguenti campi:

- Presidio degli aspetti giuridico amministrativi e capacità di dare consulenza e far crescere la struttura apicale e gli Amministratori
- Capacità di risolvere in modo tempestivo ed efficace i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00
- Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente
- Capacità di sovrintendere ruoli e obiettivi dei dirigenti e della struttura
- Capacità di motivare le risorse umane
- Capacità di rappresentare l'ente sotto il profilo istituzionale e nel contenzioso.

Articolo 11 – Scala di valutazione

1) Il giudizio relativo a ciascun item è espresso in funzione della seguente scala di valutazione:

1. il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa;
2. il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi;
3. il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione;
4. il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo;
5. il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur rilevando aree significative di miglioramento;
6. il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone e che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione;
7. il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, e che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione.

Articolo 15 - elaborazione della graduatoria finale

1) Il sistema prevede cinque ambiti di merito. Per ogni ambito, escluso l'ultimo, è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione:

- L'ambito E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al 70%. La valutazione inferiore a 60% viene considerata "negativa" e il collocamento in posizione inferiore a tale punteggio (a partire da 59,99%) produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.
- I dirigenti che, pur avendo una valutazione complessiva superiore a 60%, presentino una valutazione dei comportamenti organizzativi inferiore al 42,86% non vengono ammessi alla corresponsione dei premi.
- L'ambito D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 70% e fino a 79,99%.
- L'ambito C è associato a valutazioni comprese tra 80% e 89,99%.
- L'ambito B è associato a valutazioni comprese tra 90% e 94,99%.

- L'ambito A rappresenta la valutazione di merito alto: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 95%.
 - Il personale collocato in ambito A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.
- 2) Il NdV raccoglie e controlla la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti e, qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, individua e dispone i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione. In particolare verifica che:
- nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevati, siano stati effettivamente raggiunti particolari ed elevati standard prestazionali,
 - nel caso in cui risultino vuoti gli ambiti superiori, risulti il mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati,
 - nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevati, gli obiettivi programmati esprimano un notevole grado di complessità e di sfida,
 - nel caso in cui risultino vuoti gli ambiti superiori, gli obiettivi siano connotati da semplicità e ridotta dimensione sfidante.