



COMUNE DI SOLERO
Provincia di Alessandria

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Articolo 1 – Premessa

1. Il presente documento è diretto a disciplinare il sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa.
2. Il sistema riconosce come valori di riferimento quelli della trasparenza, della valutazione dei comportamenti e delle prestazioni rispetto ai programmi dell'Amministrazione, nonché del merito individuale e dei gruppi di lavoro.
3. La valutazione si attua utilizzando criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dei sistemi premianti previsti dal D.lgs. n. 150/2009.

Articolo 2 - Attori della valutazione

1. La valutazione della performance è affidata:
 - a) al Segretario Comunale, cui compete la valutazione annuale della performance della struttura amministrativa nel suo complesso e dei titolari di posizione organizzativa, con il supporto esterno, se ritenuto opportuno, dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)/Nucleo di Valutazione, nonché la valutazione annuale dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa, con il supporto, se ritenuto opportuno, del Sindaco;
 - b) alla Giunta comunale, cui compete l'approvazione delle suddette valutazioni;

Articolo 3 - Finalità della valutazione

1. Il processo di valutazione persegue le seguenti finalità:
 - a) orientare la prestazione dei valutati verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente;
 - b) l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi erogati e del merito;
 - c) l'assegnazione dell'indennità di risultato e dei compensi incentivanti la produttività;

Articolo 4 - Oggetto della valutazione

1. Oggetto della valutazione è il raggiungimento degli obiettivi programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura e alla performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, le competenze e i relativi comportamenti tenuti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.
2. Gli obiettivi dovranno possedere determinate caratteristiche:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

Articolo 5 - Metodologia della valutazione dei Titolari di posizione organizzativa

1. La valutazione complessiva avviene utilizzando scale numeriche con valori che vanno da 0 a 30.
2. Per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa si prenderanno in considerazione due macro aree:

- a) Obiettivi gestionali;
- b) Comportamenti organizzativi e competenze professionali;

A – Obiettivi gestionali

Per quanto concerne la macro area “obiettivi gestionali”, la stessa è così dettagliata:

- raggiungimento degli obiettivi programmati per la struttura e/o individuali;
- performance dell’ambito organizzativo di diretta responsabilità;

Nello specifico, si andrà a verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati che dovranno possedere le caratteristiche indicate nel precedente articolo 4, nonché la performance dell’ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell’attività istituzionale.

Il punteggio massimo attribuibile è 10. Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le percentuali dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

B – Comportamenti organizzativi e competenze professionali

Per quanto concerne la macro area “comportamenti organizzativi e competenze professionali”, il punteggio massimo attribuibile è 20, così dettagliato:

1. Capacità tecnico-professionale. Valutazione dei risultati ottenuti (max punti 5)

Rappresenta la tensione, la spinta, lo stimolo a lavorare bene, ad impegnarsi su obiettivi, più o meno sfidanti, e a competere con sé stessi per mantenere un proprio standard di eccellenza.

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	Non manifesta alcuna volontà di impegnarsi per raggiungere gli obiettivi.
Poco sufficiente	= 2	Dimostra una minima volontà di impegnarsi per raggiungere gli obiettivi prefissati e, in ogni caso, solo a seguito di pressioni.
Sufficiente	= 3	Dimostra una parziale, sia pur apprezzabile, volontà di impegnarsi.
Buono	= 4	Palesa, con prove significative, di saper stabilire, programmare e raggiungere gli obiettivi.
Ottimo	= 5	È in grado di stabilire e raggiungere gli obiettivi sfidanti e di mantenere elevati standard di eccellenza.

2. Gestione dei rapporti con l’utenza. (max punti 5)

Attiene alla capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell’utente interno (colleghi, superiori e soggetti istituzionali) ed esterno, dimostrando disponibilità a soddisfarle in modo adeguato.

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	Non risulta affatto disponibile a rispondere alle aspettative dell’utente.
Poco sufficiente	=2	È poco disponibile e fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell’utenza.
Sufficiente	= 3	È normalmente cortese, dà informazioni sui progressi di attività o progetti, ma limitandosi a quanto richiesto senza interpretazioni estensive nei confronti delle aspettative dell’utente.
Buono	= 4	Interpreta correttamente le esigenze dell’utente, si attiva per

		offrire un servizio adeguato e si preoccupa di verificarne la soddisfazione.
Ottimo	= 5	Identifica efficacemente le aspettative dell'utente, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, ove possibile, per dare valore aggiunto.

3. Coinvolgimento nei processi operativi dell'Ente. (max punti 5)

Comprende sia l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, di esperienze acquisite e competenze, sia la capacità di risposta positiva all'imprevedibilità di determinate situazioni che richiedono responsabilità personali e dirette nell'espletamento dell'attività o dei processi operativi dell'Ente.

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	Conosce, in maniera superficiale e inefficace, i concetti tecnici di base e ne fa un'applicazione limitata sul lavoro. Si dimostra dubbioso all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà.
Poco sufficiente	=2	Dimostra ridotta conoscenza dei concetti tecnici di base. Mostra una certa resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di difficoltà operative modeste.
Sufficiente	= 3	Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico. Accetta il rischio professionale solo in presenza di pressioni.
Buono	= 4	Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento personale che gli consente di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico. È disponibile ad assumersi un certo grado di rischio professionale ed a gestirlo correttamente.
Ottimo	= 5	Ha conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. È in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi. Si assume sempre i rischi professionali derivanti dalla sua attività gestendoli in maniera più che corretta.

4. Iniziativa personale – Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro. (max punti 5)

Tiene conto:

- della capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o di guida, di risolvere i problemi operativi e di gestire le variazioni;
- della capacità di agire e decidere anticipatamente prima di essere costretti dalle circostanze di utilizzare l'esperienza per anticipare le situazioni e per cogliere e/o creare nuove opportunità;
- della capacità di pianificare ed organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi;
- del grado di attenzione posto alla qualità del lavoro nello svolgimento di mansioni ripetitive;

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	<u>Autonomia operativa:</u> porta a termine, con gravi errori o lacune, i compiti rientranti nella stretta routine. Si blocca in presenza di qualsiasi problema o varianza anche di minimo spessore. <u>Iniziativa:</u> lacune nell'identificazione delle opportunità. <u>Capacità di organizzazione:</u> assenza di propensione alla
---------------	-----	---

		pianificazione ed organizzazione di attività, ancorché semplici, e risorse, ancorché modeste. <u>Innovazione</u> : nessuna capacità propositiva.
Poco sufficiente	=2	<u>Autonomia operativa</u> : completa, non senza errori o lacune, i compiti rientranti nella stretta routine. Si blocca in presenza di qualsiasi problema o varianza. <u>Iniziativa</u> : a volte è impreparato. <u>Capacità di organizzazione</u> : scarsa propensione alla pianificazione ed organizzazione di attività e risorse <u>Innovazione</u> : scarsa capacità propositiva.
Sufficiente	= 3	<u>Autonomia operativa</u> : realizza i compiti assegnati. Richiede spesso, però, in caso di varienze, l'aiuto del superiore funzionale. <u>Iniziativa</u> : coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi più urgenti, ma tende a reagire agli eventi piuttosto che ad anticiparli. <u>Capacità di organizzazione</u> : mostra qualche capacità organizzativa in presenza di carichi di lavoro contenuti e in situazioni non particolarmente complesse. <u>Innovazione</u> : Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli viene richiesto
Buono	= 4	<u>Autonomia operativa</u> : lavora in modo efficace senza supervisione e sa gestire da solo le piccole varienze. <u>Iniziativa</u> : agisce rapidamente e con determinazione in situazioni problematiche. Reagisce agli eventi anticipandoli. <u>Capacità di organizzazione</u> : sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e risorse assegnate. <u>Innovazione</u> : propone spontaneamente miglioramenti per il buon svolgimento del lavoro.
Ottimo	= 5	<u>Autonomia operativa</u> : dimostra capacità di gestione autonoma di qualsiasi compito assegnato anche al di fuori della stretta routine. È in grado di gestire problemi e varienze. Possiede un buon grado di autonomia di azione e di giudizio. <u>Iniziativa</u> : anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare problematiche future. <u>Capacità di organizzazione</u> : mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa sfruttare le risorse disponibili ed affrontare bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti. <u>Innovazione</u> : propone e fa adottare miglioramenti che spesso incidono in modo positivo sui processi di lavoro che lo coinvolgono.

Gli importi individuali dell'indennità di risultato, nella misura minima del 15% e massima del 30% dell'indennità di posizione, salvo diversa determinazione in sede di contrattazione, vengono determinati in relazione alle seguenti cinque fasce di merito:

- per valutazioni complessive inferiori a 6 punti non si eroga l'incentivazione di risultato;
- da 7 a 11 punti si eroga il 60% dell'aliquota massima dell'incentivo di risultato;
- da 12 a 16 punti si eroga il 70% dell'aliquota massima dell'incentivo di risultato;
- da 17 a 21 punti si eroga l'80% dell'aliquota massima dell'incentivo di risultato;
- da 22 a 26 si eroga il 90% dell'aliquota massima dell'incentivo di risultato;

f) da 27 a 30 si eroga il 100% dell'aliquota massima dell'incentivo di risultato.

Articolo 6 - Metodologia della valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa

1. La valutazione complessiva avviene utilizzando scale numeriche con valori che vanno da 0 a 25. Il Segretario comunale verifica il raggiungimento degli obiettivi da parte dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa, anche con il supporto dei titolari di posizione organizzativa.
2. Per la valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa si prenderanno in considerazione due macro aree:
 - a) Obiettivi gestionali;
 - b) Prestazione individuale e competenze professionali;

A – Obiettivi gestionali

Per quanto concerne la macro area “obiettivi gestionali”, la stessa fa riferimento esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi programmati per la struttura e/o individuali.

Nello specifico, si andrà a verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati che dovranno possedere le caratteristiche indicate nel precedente articolo 4.

Il punteggio massimo attribuibile è 10. Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le percentuali dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

B – Prestazione individuale e competenze professionali

Per quanto concerne la macro area “prestazione individuale e competenze professionali”, il punteggio massimo attribuibile è 15, così dettagliato:

1. Gestione dei rapporti con l'utenza. (max 5 punti)

Attiene alla capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno (colleghi, superiori e soggetti istituzionali) ed esterno, dimostrando disponibilità a soddisfarle in modo adeguato.

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	Non risulta affatto disponibile a rispondere alle aspettative dell'utente.
Poco sufficiente	=2	È poco disponibile e fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utenza.
Sufficiente	= 3	È normalmente cortese, dà informazioni sui progressi di attività o progetti, ma limitandosi a quanto richiesto senza interpretazioni estensive nei confronti delle aspettative dell'utente.
Buono	= 4	Interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per offrire un servizio adeguato e si preoccupa di verificarne la soddisfazione.
Ottimo	= 5	Identifica efficacemente le aspettative dell'utente, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, ove possibile, per dare valore aggiunto.

2. Flessibilità e orientamento al risultato. (max punti 5)

Comprende la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o gruppi diversi mantenendo un'attenzione costante al raggiungimento degli standard di attività e degli obiettivi assegnati.

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	Non manifesta alcuna volontà di impegnarsi per raggiungere gli obiettivi. Si dimostra dubbioso nell'operare in presenza di presunte difficoltà.
Poco sufficiente	= 2	Dimostra una minima volontà di impegnarsi per raggiungere gli obiettivi prefissati e, in ogni caso, solo a seguito di pressioni.
Sufficiente	= 3	Dimostra una parziale, sia pur apprezzabile, volontà di impegnarsi. Mostra una certa resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di difficoltà operative modeste.
Buono	= 4	Dimostra una parziale, sia pur apprezzabile, volontà di impegnarsi. Opera in ambiti più impegnativi solo in presenza di pressioni.
Ottimo	= 5	È in grado di stabilire e raggiungere gli obiettivi sfidanti e di mantenere elevati standard di eccellenza.

3. Capacità tecnico-professionale (max punti 5)

Comprende sia l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, di esperienze acquisite e competenze, professionale e la capacità di dare suggerimenti e pareri significativi per la soluzione di problemi.

Gradi di valutazione

Insufficiente	= 1	Conosce, in maniera superficiale e inefficace, i concetti tecnici di base e ne fa un'applicazione limitata sul lavoro.
Poco sufficiente	=2	Dimostra ridotta conoscenza dei concetti tecnici di base.
Sufficiente	= 3	Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico.
Buono	= 4	Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento personale che gli consente di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito.
Ottimo	= 5	Ha conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. E' in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

Gli importi individuali della produttività vengono determinati in relazione alle seguenti cinque fasce di merito:

- a) per valutazioni complessive inferiori a 6 punti non si eroga la produttività;
- b) da 7 a 10 punti si eroga il 60% della produttività;
- c) da 11 a 14 punti si eroga il 70% della produttività;
- d) da 15 a 18 punti si eroga l'80% della produttività;
- e) da 19 a 22 punti si eroga il 90% della produttività;
- f) da 23 a 25 punti si eroga il 100% della produttività;

Articolo 7 - Procedura di conciliazione

1. La procedura di conciliazione da adottare al sorgere di eventuali contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, prevede che il ricorrente provveda all'indicazione chiara e documentata dell'oggetto della contestazione, sulla base dei criteri del sistema di

valutazione, da presentare all'Amministrazione entro 15 giorni dalla data della conoscenza dell'esito della valutazione.

2. L'Amministrazione, entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta di contestazione scritta e motivata, con il supporto esterno, se ritenuto opportuno, dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)/al Nucleo di Valutazione, verifica la validità e la completezza della motivazione e sulla base di tali accertamenti esprimerà il proprio parere in merito, riferendo agli interessati.

Articolo 8 – Rendicontazione dell'attuazione degli obiettivi

1. I titolari di posizione organizzativa inviano al Segretario Comunale una relazione dei risultati conseguiti;
2. Mediante apposite schede di valutazione, il Segretario Comunale verificherà il raggiungimento degli obiettivi da parte dei dipendenti titolari di posizione organizzativa, mentre i titolari di posizione organizzativa verificheranno il raggiungimento degli obiettivi da parte dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa.
3. Il Segretario Comunale, verificate le schede di valutazione dei singoli dipendenti, redige apposita relazione, che deve essere approvata con Delibera di Giunta e, successivamente, validata dall'OIV/Nucleo di valutazione.
4. La suddetta relazione va pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale.