

REGOLAMENTO PER L'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E

DELLE PRESTAZIONI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

PREMESSA

All'indennità di posizione si aggiunge l'indennità di risultato, nei limiti fissati tra gli importi minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di lavoro.

Oggetto della valutazione della performance dei Responsabili di Servizio è il raggiungimento degli obiettivi esplicitati nel PEG o in altri strumenti programmatici (valutazione dei risultati) ed il comportamento manageriale tenuto dagli stessi, al fine di ottenere i risultati prefissati (valutazione del comportamento manageriale).

ART. 1 – Procedura per la valutazione della performance e per l'erogazione individuale e dell'indennità di risultato

Ciascun Responsabile di Servizio trasmette ogni quadrimestre una relazione illustrativa al Nucleo di Valutazione, al fine di monitorare lo stato di avanzamento delle attività svolte, ed una relazione dettagliata finale per consentire allo stesso di valutare le suddette attività svolte nell'anno di riferimento, nel rispetto degli obiettivi assegnati.

Tale indennità è erogata in un'unica soluzione, su proposta del Nucleo di Valutazione, sulla base dei seguenti criteri:

- I. **RISULTATI** da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici, per percentuali di valutazione superiori al 60%, con una suddivisione in quattro fasce, che assegnano un punteggio da 60 a 100, come dettagliato nella scheda di valutazione individuale allegata al presente provvedimento a farne parte integrante e sostanziale;
- II. **COMPORAMENTO MANAGERIALE** articolato in parametri strategici (due), rilevanti (due) e ordinari (tre), ciascuno da valutare in intervalli riportati nella scheda di valutazione individuale allegata al presente provvedimento, e precisamente: da 0 a 10 e da 0 a 20 per i due parametri ritenuti strategici; da 0 a 20 per i due parametri ritenuti rilevanti e da 0 a 10 per i tre parametri ordinari.

La valutazione finale da parte del Nucleo di Valutazione viene fatta di norma nel primo trimestre dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, osservando la seguente procedura:

- 1) Il Nucleo di Valutazione compila, a titolo di proposta, le schede di valutazione utilizzando il modello allegato al presente regolamento a farne parte integrante e sostanziale, anche sulla base delle relazioni trasmesse dai Responsabili di Servizio;

- 2) Le suddette schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse a ciascun Responsabile di Servizio interessato, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare eventuali osservazioni o controdeduzioni;
- 3) Il Segretario Generale, sentito il Nucleo di Valutazione, entro i successivi 10 giorni decide sull'accoglimento o meno del ricorso;
- 4) Il Segretario Generale adotta il provvedimento finale e lo comunica al Servizio Risorse Umane;
- 5) Il Servizio Risorse Umane definisce gli importi individuali dell'indennità di risultato e procede con la liquidazione delle spettanze.

. Le risorse destinate all'indennità di risultato da erogare annualmente ai titolari di posizione organizzativa sono ripartiti in relazione al punteggio riportato a preventivo sul peso degli obiettivi ed al grado di raggiungimento degli stessi a consuntivo, graduati come sopra indicato.

La quantificazione dell'indennità annua di risultato del singolo Responsabile di Servizio è calcolata secondo la seguente formula:

$$\text{indennità risultato} = \frac{\text{risorse assegnate} \times \text{punteggio ottenuto}}{\sum \text{punteggio massimo ottenibile}}$$

ART. 2 – Valutazione del rendimento degli obiettivi

Ai fini della valutazione del rendimento gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, ovvero dovranno essere:

- Coerenti con le strategie dell'Ente;
- Misurabili;
- Significativi e/o innovativi;
- Non facilmente raggiungibili ma realistici;
- Annuali

Nella valutazione del rendimento verranno altresì considerati il contesto, favorevole o sfavorevole, nel quale il Responsabile di Servizio ha perseguito gli obiettivi e la strategicità degli stessi nell'ambito degli indirizzi politici.

Il sistema di valutazione è un processo ciclico che si sviluppa nell'arco di un intero anno solare e che si articola essenzialmente in tre fasi:

- ❖ Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi. La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i Responsabili di Servizio sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Gli obiettivi utilizzati ai fini della valutazione delle prestazioni dei Responsabili di Servizio sono quelli, fra gli obiettivi contenuti nei documenti di programmazione dell'Ente, che risultano sfidanti e/o orientati alla soluzione di problemi. Gli obiettivi devono possedere i requisiti della chiarezza e della

precisione, devono corrispondere alle esigenze dei cittadini, ai programmi politici ed alle priorità amministrative, e devono essere raggiungibili. Devono essere inoltre espressi in maniera sintetica ed adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, ovvero devono essere quantificati e formalizzati con appositi criteri di misura (costi, tempi, qualità, volumi). Nel caso di attività che non comportano obiettivi oggettivamente misurabili, devono essere individuati criteri di monitoraggio tali da consentire di determinare oggettivamente la congruità con il livello quanti-qualitativo atteso.

- ❖ Gestione e monitoraggio dell'avanzamento delle attività. Periodicamente il Nucleo di Valutazione analizza le risultanze delle attività acquisite agli atti, di cui alle relazioni trimestrali elaborate dai Responsabili di Servizio e, nel caso lo ritenga necessario, effettua degli incontri con gli stessi. In tali occasioni valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla. Tali incontri sono utili per evidenziare eventuali problemi riscontrati nella gestione dell'attività e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
- ❖ Consuntivazione dei risultati, valutazione delle attività e degli strumenti comportamentali espressi nell'esercizio della funzione direzionale. Al termine del processo di valutazione il Responsabile di Servizio compila la relazione finale che contiene i risultati conseguiti nell'intero anno oggetto di valutazione, rispetto ai singoli obiettivi assegnati.

ART. 3 – Valutazione della prestazione dei Responsabili di Servizio

La valutazione dei Responsabili di Servizio non deve essere intesa unicamente come sistema premiante, bensì come strumento che consente di focalizzare i problemi da risolvere e le soluzioni da adottare di conseguenza.

L'attività valutativa deve essere intesa come un processo che accompagna l'Amministrazione nel corso dell'intera legislatura e non deve essere volta, semplicemente, a stabilire il raggiungimento degli obiettivi e le capacità gestionali e manageriali dei titolari di posizione organizzativa.

Di seguito si definiscono i valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento manageriale di cui alla scheda individuale allegata al presente regolamento. Le definizioni di seguito fornite sono orientative del giudizio ed hanno lo scopo di illustrare alcuni significativi aspetti del comportamento organizzativo oggetto della valutazione.

➤ PARAMETRI STRATEGICI

ATTITUDINE AL PROBLEM SOLVING

E' la capacità dimostrata di saper affrontare con autonomia e spirito di iniziativa, correlati ad approfondimenti tecnici e giuridici, le problematiche più complesse, di volta in volta presentatesi.

E' la capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazione di crisi o di emergenza, garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamenti, contratti collettivi ed individuali, dei codici di comportamento.

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese

2	Fuori dalle normali routines si muove con qualche difficoltà. Non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema e a stabilire priorità d'azione
5	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma non sempre dimostra di possedere tutte le competenze organizzative e, in alcuni casi, necessita di supporti
8	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, unita all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi e di intervenire nelle situazioni di difficoltà.
10	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi, operando con successo anche in situazioni di emergenza. Dimostra attitudine a misurarsi con situazioni complesse, capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti e la professionalità ed esperienza per risolverli.

CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE

E' l'attitudine ad individuare suggerimenti per la gestione ottimale del complesso delle risorse umane, strumentali ed economiche poste a disposizione, unita alla propensione per l'innovazione e alla capacità di adeguarsi ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi.

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
5	Tende a mantenere un atteggiamento passivo e poco propositivo. Non ostacola le innovazioni, ma solitamente non ne coglie lo spirito e si limita a darvi seguito.
10	Dimostra in più occasioni la capacità di proporre soluzioni migliorative per una gestione ottimale delle risorse a disposizione, mettendole in atto, e una discreta capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi. A volte mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni prestando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali.
15	Possiede una considerevole attitudine alla individuazione di soluzioni migliorative della gestione del Servizio assegnato. Collabora attivamente alla introduzione delle innovazioni e si occupa di valorizzare con successo gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.
20	Interviene con capacità e professionalità nella adozione di soluzioni gestionali migliorative, che vengono realizzate in modo ottimale. Promuove l'innovazione ed interviene sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità per migliorare la performance della sua unità organizzativa.

➤ **PARAMETRI RILEVANTI**

CAPACITA' DI RELAZIONE E DI INTEGRAZIONE IN AMBITO INTERSETTORIALE

E' la capacità dimostrata di lavorare in gruppo, anche allargato, con interazione con i responsabili degli altri Uffici del Comune

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
5	Di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato. Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze della altre strutture
10	Mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo. Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali.
15	Mantiene sempre un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostrando rispetto e considerazione nei confronti delle idee e della attività svolte da altri. Lavora al consolidamento del gruppo. Coinvolge e si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali.
20	.Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri Uffici o Settori. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

CAPACITA' DI LAVORARE PER OBIETTIVI IN RELAZIONE AL PEG

E' l'attitudine dimostrata di perseguire in modo efficiente, efficace ed economico le finalità gestionali individuate negli strumenti di programmazione economica e finanziaria, contribuendo alle strategie di sviluppo dei Servizi assegnati alla sua responsabilità.

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
5	Ordinariamente interpreta il funzionamento dell'unità operativa assegnata alla sua responsabilità come esecuzione continua di compiti più o meno ripetitivi, indipendenti ed isolati rispetto al resto dell'organizzazione.
10	Considera il periodico cambiamento delle attività più come una mera conseguenza dell'evoluzione della normativa cui attenersi, che come occasione di miglioramento organizzativo.
15	Gestisce con competenza le indicazioni normative e gli indirizzi dell'Ente, valutandone l'impatto in termini di servizi all'utenza, equilibrio tra obiettivi e risorse, impegno professionale del suo gruppo di lavoro.
20	Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa, cogliendo tempestivamente le possibilità evolutive ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri

	contesti operativi. Esprime una visione strategica di medio termine: utilizza parametri di efficienza e di efficacia.
--	---

➤ **PARAMETRI ORDINARI**

COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI

E' la capacità di programmare, organizzare e controllare le attività dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità, applicando e facendo applicare le norme di legge, anche in tema di sicurezza sul lavoro.

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
2	In alcune occasioni non riesce a saturare le sue risorse, dimostra incertezza sulle procedure da adottare, è ordinariamente in ritardo sulle scadenze
5	Si affida quali esclusivamente alle procedure e alle norme, delle quali a volte dà una interpretazione rigida e restrittiva.
8	Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia e di efficienza.
10	Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali nel rispetto del quadro normativo vigente. Mostra una attitudine particolare verso la individuazione di soluzioni organizzative innovative, le sa mettere in atto, con il positivo coinvolgimento del personale, e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati.

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE E IMPEGNO PERSONALE

E' la capacità dimostrata di compiere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi e delle scadenze assegnati. E' la dimostrazione di avere motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato.

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
2	Non dimostra particolare motivazione sul lavoro. Non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine.
5	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra di avere standard di eccellenza, né padroneggia sempre le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro.
8	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi fissati da altri ed accettati responsabilmente, senza consistenti iniziative

	personali.
10	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, proponendo obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione dell'utenza, e li persegue con metodo e tenacia. Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine. E' capace di impegnarsi durevolmente.

COERENTE APPLICAZIONE NORMATIVA E ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

E' la capacità dimostrata di saper interpretare il dato legislativo, al fine della sua corretta applicazione alla fattispecie concreta, accompagnata dalla consapevolezza dell'importanza dell'aggiornamento professionale.

punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
2	Non dimostra impegno nell'analisi del dato normativo, finalizzata ad una corretta applicazione dello stesso alla fattispecie concreta. Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze.
5	In alcune occasioni trascura l'aggiornamento delle conoscenze proprie e dei suoi collaboratori, dimostrando comunque, nel complesso, di saper applicare con coerenza la normativa.
8	E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale, al fine di garantire la corretta applicazione della normativa alle fattispecie concrete, e migliorare la prestazione in termini di efficienza ed efficacia. Sollecita con frequenza interventi formativi mirati per se e per i propri collaboratori.
10	E' fortemente motivato a migliorare la performance del suo settore anche attraverso il potenziamento della capacità di garantire un'analisi dettagliata e puntuale del quadro normativo che regola le singole fattispecie. Avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'Ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale, per se e per i propri collaboratori.