COMUNE DI GAVORRANO
Provincia di Grosseto
Piazza B. Buozzi, 16 - 58023 Gavorrano

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AGGIORNAMENTO 2024

Indice

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Oggetto e finalità 3

2. Rapporti tra le attività di misurazione e valutazione e il ciclo di gestione della performance 3

3. I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Gavorrano. 3

4. Gli ambiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa 4

5. Gli obiettivi. Caratteri generali 4

6. Gli obiettivi strategici e gestionali 5

7. Il Piano della performance 5

8. Processo di definizione degli obiettivi 5

9. Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali 6

10. Monitoraggio periodico sull'andamento degli obiettivi 6

11. Rendicontazione dei risultati 6

12. La Relazione sulla performance 7

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 7

13. Oggetto della valutazione 7

14. Valutazione Personale Elevata Qualificazione (E.Q.) 7

14.1 Procedura di conciliazione valutazione Personale Elevata Qualificazione 8

15. Valutazione personale dipendente non avente funzioni dirigenziali 8

15.1 Procedura di conciliazione valutazione personale non avente funzioni dirigenziali 9

16. Valutazione del Segretario Generale 9

16.1 Procedura di valutazione del Segretario Generale 10

ALLEGATO A

Area comportamenti e competenze posizioni organizzative 11

ALLEGATO A

Area comportamenti e competenze personale delle categorie 14
ALLEGATO 1
SCHEDA PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE PER L'AREA RISULTATI..... 16
ALLEGATO 1 bis
SCHEDA PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE PER L'AREA RISULTATI..... 16
ALLEGATO 2
SCHEDA VALUTAZIONE TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA .. 17
ALLEGATO 3
SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DELLE CATEGORIE 17
ALLEGATO 4
SCHEDA VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE..... 18

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Oggetto e finalità

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Amministrazione comunale di Gavorrano, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'articolo 13 di detto decreto, dei Protocolli d'intesa tra la suddetta Commissione e l'ANCI e del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e Servizi.
Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.
Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

2. Rapporti tra le attività di misurazione e valutazione e il ciclo di gestione della performance

Le attività di misurazione e valutazione della performance costituiscono una fase del ciclo generale di gestione della performance dell'ente.
Il ciclo di gestione della performance, con riferimento ad un periodo pluriennale, è articolato nelle seguenti fasi:
a) definizione ed assegnazione, alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale al temine del periodo;
d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla performance organizzativa;
e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai competenti organi esterni, ai cittadini interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nell'ambito del ciclo della performance, l'attività di misurazione e valutazione è funzionale a:

- migliorare le modalità di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare in maniera puntuale che gli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- far sì che le risorse ed i processi organizzativi possano essere gestiti in modo più efficiente;
- valutare e influenzare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità ai diversi livelli;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall'Organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 11 del Regolamento degli Uffici e Servizi.

3. I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Gavorrano.

Il sistema della performance del Comune di Gavorrano è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni nonché tra risultati, processi e risorse.
Esso fornisce un'applicazione a cascata a livello d'ente, di unità organizzativa, di gruppo e individuale ed ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione comunale, mediante la programmazione di obiettivi per ogni livello, il monitoraggio della loro attuazione e la verifica dei risultati. Monitoraggio e verifica dei risultati si realizzano attraverso il ciclo della reportistica. Gli

obiettivi annuali sono di norma finalizzati espressamente alla realizzazione degli obiettivi pluriennali.
Il processo di valutazione individuale si avvale anche dell'attività di autovalutazione dei soggetti interessati e il riconoscimento della premialità è fortemente legato al contributo dato dai singoli alla performance organizzativa.

4. Gli ambiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa
Il sistema è chiamato a rilevare, misurare, graduare e valutare, distintamente:
a) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
b) il grado di attuazione di piani e programmi nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
c) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e al capacità di attuazione di piani e programmi;
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
La performance organizzativa di ente è rappresentata dalla media dello stato di attuazione di tutti gli obiettivi annualmente fissati ed assegnati alle macro-strutture sino a che non sia stato strutturato un sistema completo di rilevazione di tutti i fattori chsopra elencati.

5. Gli obiettivi. Caratteri generali
La gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance. Gli obiettivi sono entità desumibili direttamente o indirettamente dalle missioni, dalle visioni e dai programmi dell'amministrazione comunale e coerenti con questi.
Gli obiettivi sono definiti all'inizio del periodo al quale si riferiscono e sono soggetti a revisione sulla base dell'andamento del loro processo di realizzazione. Qualsiasi revisione deve essere comunque coerente con la programmazione e gli obiettivi di ordine superiore e deve tendere ad ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione.
Gli obiettivi devono essere espressi in modo chiaro e non generico, onde sia resa evidente la funzionalità e la connessione degli stessi con l'obiettivo di livello superiore o comunque con le visioni strategiche di ente e che sia chiaramente specificata la coerenza tra obiettivi, indicatori e target.
Ogni obiettivo deve essere accompagnato da almeno un indicatore e ad esso deve corrispondere un allocazione di risorse di tipo finanziario, economico, strumentale e di personale congruente al suo raggiungimento.
Ciascun obiettivo è affidato ad un Funzionario E.Q. che ne è responsabile.
Al raggiungimento di un obiettivo possono concorrere unità organizzative diverse. In tale caso una sola, sulla base della finalità prevalente e/o finale dell'obiettivo, assume il ruolo di unità promotrice, le altre quello di unità di supporto.
Ogni **progetto è composto** da:
a) il richiamo alle finalità ovvero agli obiettivi strategici da raggiungere;
b) la descrizione delle problematiche da affrontare, delle metodologie da utilizzare e delle azioni da intraprendere;
c) la suddivisione del piano di attività in singole azioni o fasi con il relativo diagramma dei tempi;
d) gli indicatori di risultato, con i relativi valori target attesi;
e) l'elencazione della quantità e della qualità delle risorse umane da utilizzarsi nelle attività;

f) l'individuazione delle risorse finanziarie ed economiche assegnate al Funzionario E.Q. per il raggiungimento dell'obiettivo.

6. Gli obiettivi strategici e gestionali

Gli **obiettivi strategici** sono definiti in coerenza con le priorità individuate dall'Amministrazione e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità.

Essi rappresentano specificazioni dei programmi di maggior rilievo contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno di riferimento.

Sono descritti attraverso programmi operativi contenenti le informazioni necessarie relative agli indicatori di misurazione e all'individuazione delle specifiche responsabilità del personale che vi è coinvolto.

Gli **obiettivi gestionali** riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione e/o il miglioramento di fasi di essa ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo.

7. Il Piano della performance.

Il piano della performance è un documento programmatico triennale che dà avvio al ciclo di gestione della performance.

il Piano triennale della Performance rappresenta in modo schematico, integrato e coerente il collegamento tra linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, onde consentire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente ed è lo strumento fondamentale a servizio della trasparenza, della partecipazione e dell'accountability. Con il Piano della performance è data chiara dimostrazione, anche attraverso "l'albero della performance", che declina il programma di mandato in linee strategiche e funge da raccordo con il D.U.P. - Documento Unico di Programmazione.

Nella redazione del Piano deve essere utilizzato un linguaggio comprensibile ed adatto ad una rappresentazione della performance ai soggetti destinatari dei servizi.

In caso di ritardi nell'approvazione degli strumenti economico-finanziari dell'ente, di norma entro il mese di febbraio, si procede all'approvazione di un Piano delle Performance provvisorio con le linee e priorità essenziali, sganciate dalle risorse di Bilancio e quindi dai suoi tempi di approvazione.

8. Processo di definizione degli obiettivi

Il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, dei rispettivi indicatori di risultato e target è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

a) le linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio comunale all'inizio del mandato amministrativo;
b) il D.U.P. che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo;
c) il Piano triennale della Performance

La fase di definizione degli obiettivi richiede il coinvolgimento e l'attiva partecipazione sia dell'esecutivo, cui spetta il potere d'indirizzo politico e programmatico, sia della struttura tecnica dell'ente, cui compete la proposta e gestione degli obiettivi pianificati.

Ad ogni obiettivo strategico o gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo attraverso i target.

I target devono essere:

- raffrontabili con precedenti performance laddove sia possibile;
- ambiziosi ma realistici;
- quantificabili e misurabili;
- frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal soggetto incaricato di raggiungerlo.

Ad ogni obiettivo corrisponde un progetto ad esso finalizzato cui viene attribuito un indice di pesatura che ne determina la rilevanza, mediante la valutazione dei seguenti fattori:

1. importanza dell'obiettivo nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione
2. grado di complessità tecnico organizzativa del progetto
3. rilevanza sotto l'aspetto economico
4. innovatività e miglioramento qualità

Il totale degli indici di pesatura dei progetti, per ciascuna macro-struttura di assegnazione, corrisponde a 100.
Il processo di cui al presente articolo ha inizio con atto della Giunta Comunale, da adottarsi di norma **entro il mese di novembre,** in cui si formulano, a seguito di ricognizione degli equilibri finanziari tendenziali e delle opzioni generali di bilancio, gli indirizzi circa gli obiettivi da realizzarsi per il triennio successivo.

I Responsabili dei Servizi, raccordandosi con gli assessori di riferimento, elaborano i progetti per la realizzazione degli obiettivi e ne definiscono ogni propria componente, consegnandone le proposte al Segretario Generale di norma **entro il 31 dicembre**.

9. Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali
Obiettivi operativi di dettaglio finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di cui al Piano annuale possono essere individuati dal Funzionario E.Q. con propri atti nell'ambito di quelli affidatigli e, dallo stesso E.Q., possono essere assegnati a gruppi di dipendenti od a singoli.

10. Monitoraggio periodico sull'andamento degli obiettivi
Entro il 30 settembre di ciascun anno, i Responsabili dei progetti redigono report sull'andamento degli obiettivi annuali loro assegnati mediante:

a) illustrazione sintetica dell'andamento complessivo dell'obiettivo e delle singole azioni in esso previste, anche con riferimento al rispetto del programma temporale;
b) segnalazione delle criticità eventualmente insorte o riscontrate con particolare attenzione a quelle che possano mettere in discussione il risultato finale;
c) proposte rivolte al superamento delle eventuali criticità segnalate

La Giunta Comunale, esaminato il contenuto dei Referti di report degli obiettivi adotta, allorché sia necessario, atti di variazione al Piano degli obiettivi e/o della Performance.

11. Rendicontazione dei risultati
Entro il mese di gennaio di ogni anno, ogni Responsabile redige il report finale sui risultati ottenuti, completo delle singole schede di progetto, con riferimento a ciascun obiettivo annuale affidato.
La relazione, da inoltrare all'OIV tramite il Segretario Generale, contiene:

a) illustrazione dettagliata dello svolgimento del progetto, delle azioni realizzate, del tempo impiegato, delle criticità superate e di quelle non superate, delle risorse impiegate e di quant'altro utile a descriverne l'andamento ed a giustificarne i risultati finali;
b) i risultati ottenuti, i valori raggiunti dagli indicatori ed il suo raffronto comparativo con quelli preventivati;
c) considerazioni di sviluppo e di prospettiva utili al miglioramento della performance.

Alla suddetta relazione il Responsabile allega analisi sull'attività svolta durante il corso dell'anno di riferimento relativamente ai parametri che formano la qualità della prestazione individuale in base a quanto previsto dalla Metodologia di Valutazione del personale (fattori di cui all'allegato A).

La misurazione e valutazione annuale della performance è effettuata dall'OIV basandosi:

- relativamente alla parte quantitativa o di raggiungimento degli obiettivi, sui report finali forniti dai Responsabili comparandoli con quelli posti come target dall'obiettivo. L'OIV

può richiedere, al fine di effettuare una misurazione e valutazione più precisa della performance ottenuta, ulteriori dati, rispetto a quelli dichiarati nel report, anche attraverso colloqui, oltre che con gli stessi Funzionari E.Q., con "osservatori privilegiati" che interagiscono con i titolari di posizione organizzativa quali il Segretario Generale, il Sindaco, gli Assessori o altri organi di controllo che si ritengano utili

- sulla parte qualitativa o "comportamentale", su giudizi espressi, in ordine ai singoli parametri che formano la qualità della prestazione individuale, da parte del Sindaco.

La raccolta d'informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, il cui contenuto è sempre in capo all'OIV.
La misurazione e valutazione della performance organizzativa è riassunta per strutture organizzative e a livello complessivo di ente e deve contenere anche valutazioni di prospettiva finalizzate al miglioramento della performance per gli anni successivi. In particolare devono essere messe in rilievo le criticità riscontrate che possono essere d'ostacolo al raggiungimento degli obiettivi strategici pluriennali.
L'OIV propone alla Giunta Comunale, di norma entro il 30 aprile di ogni anno, il Referto finale di valutazione. Gli esiti della valutazione delle performance, che possono essere modificati dall'ente mediante atto debitamente motivato, sono comunicati anche ai Responsabili interessati.

12. La Relazione sulla performance

Entro il 30 giugno di ogni anno, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa ed individuale, la Giunta Comunale approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.
Nella Relazione, che dovrà essere validata dall'OIV, si dà conto dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano della Performance.
La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

13. Oggetto della valutazione

Oggetto del sistema di valutazione sono le performance del personale dipendente in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di riferimento, l'annualità.
Le performance sono definite come un insieme di competenze, conoscenze, capacità e qualità personali esercitate nell'organizzazione ed utilizzate per il raggiungimento di determinati obiettivi.
Competenze ed obiettivi sono quindi due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo.
La valutazione è effettuata, pertanto, in relazione ai risultati conseguiti nonché alle competenze e comportamenti organizzativi esercitati, con fattori e pesature diverse degli stessi tra Funzionari E.Q. e restante personale dipendente.

14. Valutazione Personale Elevata Qualificazione (E.Q.)

La valutazione di performance individuale è espressa in 100imi ed è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti da ciascun fattore con pesi differenziati come segue:

a) area dei risultati 60%
b) area dei comportamenti e competenze 40%

Il 60% della valutazione afferente l'area dei risultati è la sommatoria del 50% derivante dalla media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla macro-struttura, valutato anche in relazione all'indice di pesatura assegnata ai progetti, e del 10% della performance organizzativa di ente – come definita all'art. 4 - come dettagliato nell'allegato 1 e 1 bis al presente regolamento.
La valutazione dell'area di cui al punto b) precedente si ottiene mediante l'analisi dei singoli fattori definiti dall'allegato A al presente regolamento.

Il risultato della valutazione della performance individuale è riepilogato nella apposita scheda, allegato 2
L'incarico di Elevata Qualificazione è valutabile nell'anno solare se ha riferimento almeno trimestrale.
La valutazione della performance individuale dà diritto alla remunerazione, qualora si raggiunga almeno il punteggio finale di 60/100, secondo la seguente gradualità:

1	Punti: da 60 a 65	50% dell'indennità di risultato
2	Punti: oltre 65 fino a 70	55% dell'indennità di risultato
3	Punti: oltre 70 fino a 75	60% dell'indennità di risultato
4	Punti: oltre 75 fino a 80	65% dell'indennità di risultato
5	Punti: oltre 80 fino a 85	70% dell'indennità di risultato
6	Punti: oltre 85 fino a 90	80% dell'indennità di risultato
7	Punti: oltre 90 fino a 95	90% dell'indennità di risultato
8	Punti: oltre 95	100% dell'indennità di risultato

In caso di valutazione inferiore non si dà luogo alla corresponsione dell'indennità di risultato.
L'indennità di risultato è attribuita con atto del Sindaco mediante approvazione della valutazione eseguita, salvo quanto previsto dall'ultimo capoverso del precedente art. 11.

14.1 Procedura di conciliazione valutazione Personale Elevata Qualificazione
Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione, il Funzionario E.Q. può inviare al Sindaco osservazioni ed opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.
Il Sindaco, se ritiene non infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni all'OIV, il quale provvede quanto prima ad effettuare con l'E.Q. un colloquio finalizzato ad un esame congiunto delle osservazioni od opposizioni ed all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio può partecipare, su richiesta del dipendente, un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è redatto processo verbale, a cura dell'OIV, che viene inviato, con le conclusioni del tentativo di conciliazione, al Sindaco ed all'E.Q. interessato.

15. Valutazione personale dipendente non avente funzioni dirigenziali
I Funzionari E.Q., ricevuta la comunicazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa relativa alle strutture che li riguardano, provvedono ogni anno alla valutazione della performance dei dipendenti loro assegnati ed all'invio delle stesse all'Ufficio Risorse Umane ai fini dell'erogazione della premialità.
La valutazione è espressa in 100imi ed è ottenuta mediante sommatoria dei punti assegnati alle due aree di seguito riportate.
I pesi delle due aree sulla valutazione finale hanno la seguente incidenza:

c) area dei risultati 50%
d) area dei comportamenti e competenze 50%

Il punteggio complessivo della valutazione, da redigersi mediante l'allegato 3, viene definito in base alle risultanze di cui all'allegato 1 per l'area risultati e mediante l'analisi dei fattori di cui all'allegato A per l'area comportamento e competenze.
Nel caso in cui, nel corso dell'anno di riferimento, sia variata la struttura organizzativa di assegnazione del dipendente, la scheda di valutazione è compilata dal Responsabile di assegnazione al 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le valutazioni dei Responsabili per i precedenti periodi.
Nel caso, altresì, che nel corso dell'anno di riferimento, sia variato il Responsabile della struttura organizzativa di assegnazione del dipendente, la scheda di valutazione è compilata dal Responsabile di assegnazione al 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le valutazioni dei Responsabili per i precedenti periodi.

Non si dà luogo a valutazione e, quindi, al riconoscimento di indennità legate alla premialità nel caso di dipendenti a tempo indeterminato che abbiano prestato servizio nell'anno per un periodo inferiore o pari a quattro mesi, o personale a tempo determinato che abbia prestato servizio nell'anno per un periodo inferiore o pari a sei mesi o, comunque, in caso di punteggio finale complessivo inferiore a 60/100.
Al punteggio totale attribuito alla valutazione, corrisponde l'erogazione degli incentivi connessi secondo la seguente gradualità:

1	Punti: da 60 a 65	50% dell'importo massimo
2	Punti: oltre 65 fino a 70	60% dell'importo massimo
3	Punti: oltre 70 fino a 80	75% dell'importo massimo
4	Punti: oltre 80 fino a 90	85% dell'importo massimo
5	Punti: oltre 90 fino a 95	90% dell'importo massimo
6	Oltre 95 punti	Intero importo

15.1 Procedura di conciliazione valutazione personale non avente funzioni dirigenziali
Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione da parte del Responsabile della struttura di appartenenza, il dipendente può inviare allo stesso Responsabile osservazioni ed opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.
Il Responsabile provvede, entro i successivi 10 giorni, ad effettuare con il dipendente un colloquio finalizzato ad un esame delle osservazioni od opposizioni ed all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio può partecipare, su richiesta del dipendente, un rappresentante sindacale di sua fiducia. Il verbale del colloquio, congiuntamente alla decisione di valutazione finale del dipendente, viene inviato all'Ufficio Risorse Umane ed al dipendente interessato.

16. Valutazione del Segretario Generale
L'effettiva erogazione della retribuzione di risultato al Segretario Generale avviene sulla base dei criteri di seguito illustrati.
Il criterio di riferimento per la sua erogazione è costituito per il 70% dall'analisi delle prestazioni relative alla sua funzione di consulenza agli organi politici ed ai responsabili dei servizi relativamente agli aspetti giuridici connessi all'azione politico-amministrativa dell'Ente. Infatti, relativamente al Segretario rileva principalmente la sua capacità di essere aggiornato, di risolvere situazioni di particolare complessità giuridica, di essere tempestivo e chiaro nelle risposte, la capacità di assumersi responsabilità nell'interpretazione delle norme e via dicendo.
Stante quanto sopra i parametri di tipo comportamentale sono individuato nei seguenti:

a) aggiornamento e sviluppo della preparazione
b) capacità di collocare le conoscenze nel contesto d'intervento e/o di individuare soluzioni originali
c) tempestività nelle risposte alle richieste ponendosi con spirito collaborativo
d) capacità di assumersi responsabilità nell'interpretazione dei problemi e nell'individuazione delle soluzioni
e) chiarezza nella formulazione dei pareri
f) capacità di anticipare eventuali problemi giuridici

La valutazione di tali parametri va espressa tenendo conto di come il Segretario si è comportato nel corso dell'anno rispetto ai principali ambiti di intervento che gli sono assegnati, vale a dire:

1. la funzione di collaborazione e di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli Organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa, alle leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti;
2. la partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta curandone la verbalizzazione;

3. l'attività di coordinamento dei responsabili di area organizzativa tramite strumenti idonei (riunioni operative, direttive, disposizioni, monitoraggio stato avanzamento obiettivi, ecc.)
4. il rogito dei contratti nei quali l'ente è parte;
5. l'esercizio di ogni altra funzione attribuita al Segretario dalla legge, dallo Statuto o dai Regolamenti o conferita dal Sindaco.

Per il 30%, invece, la valutazione del Segretario Generale, è legata alle risultanze della performance organizzativa di ente – come individuata al precedente art. 4 – in virtù del suo ruolo di coordinamento delle strutture dell'ente.

16.1 Procedura di valutazione del Segretario Generale

La valutazione sui sei fattori da a) a f) di cui sopra viene espressa dal Sindaco mediante scheda allegata 4, in cui per ognuno dei predetti 6 fattori viene assegnato un giudizio da 0 a 12 secondo questa scala:

punti	Giudizio
0	Comportamenti non adeguati
2	Comportamenti sufficienti
4	Comportamenti abbastanza adeguati
6	Comportamenti adeguati
9	Comportamenti più che adeguati
12	Comportamenti ottimi

Sulla base dei documenti predetti, l'OIV elabora una proposta di valutazione, che si concluderà con un punteggio finale complessivo da 0 a 100, dove il 70% è legato ai fattori qualitativi su dettagliati ed il 30% (fino ad un massimo di punti 30) legato proporzionalmente al risultato raggiunto dalla performance organizzativa di ente.
Sulla base delle risultanze di detta valutazione il Sindaco assegna il valore della retribuzione di risultato al Segretario secondo i seguenti valori:

fasce	punteggio riportato	Percentuale retribuzione risultato rispetto al massimo attribuibile
1° fascia	Punti: oltre 89 e fino a 100	100
2° fascia	Punti: oltre 79 e fino a 89	80
3° fascia	Punti: oltre 69 e fino a 79	70
4° fascia	Punti: da 60 fino a 69	50
5° fascia	Punti: meno di 60 punti	0

ALLEGATO A

Area comportamenti e competenze posizioni organizzative

	Fattori di valutazione, loro descrizione e dettaglio di valutazione	punteggio
1	**Relazione ed integrazione:** Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni ed accettando di condividere la responsabilità dei risultati. Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori ed in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi parte attiva di un rapporto di fiducia e cooperazione. Dettaglio di valutazione a) comunicazione e capacità di relazione con i colleghi b) capacità di visione interfunzionale ai fini di partecipazione al potenziamento e miglioramento dei processi dell'ente c) capacità di lavorare in gruppo d) capacità negoziale e) capacità di gestione dei conflitti	(max punti5)
2	**Innovatività:** Indica la capacità d'impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento ottenendo risultati, agendo con spirito d'iniziativa. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire. Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare e/o ampliare i possibili approcci alle situazioni ed alle problematiche facendo ricorso ad idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi idonei ai contesti di riferimento. Denota propensione e disponibilità al cambiamento. Dettaglio di valutazione a) capacità d'iniziativa e positività b) capacità di problem solving c) autonomia d) capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche e) capacità di contribuire alla trasformazione del sistema f) capacità di definire regole e modalità operative nuove g) propensione alla introduzione strumenti gestionali innovativi	(max punti 7)
3	**Gestione risorse economiche:** Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse. E' riflesso della consapevolezza del rapporto costi/benefici e della minimizzazione degli sprechi. Implica La capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste ed ai carichi di lavoro. Dettaglio di valutazione a) gestione delle risorse economiche e strumentali affidate b) rispetto dei vincoli finanziari c) capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza d) sensibilità alla razionalizzazione dei processi e) capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione	(max punti 7)

4	**Orientamento alla qualità dei servizi:** Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato. Presuppone capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate. Dettaglio di valutazione a) presidio delle attività individuando e rimuovendo le cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando criteri quali-quantitativi b) capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati c) capacità di organizzare e gestire processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento d) gestione efficace dei tempi di lavoro rispetto agli obiettivi e) capacità di limitare il contenzioso f) capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione	(max punti 7)
5	**Gestione risorse umane:** Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Designa capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri soggetti, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati. Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori individuandone correttamente capacità ed attitudini. Dettaglio di valutazione a) capacità d'informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi della struttura b) capacità di assegnare responsabilità ed obiettivi secondo le competenze e maturità professionale del dipendente c) capacità di definizione dei programmi e flussi di lavoro e controllo del loro andamento d) delega e capacità a favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori e) prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti tra i collaboratori f) attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale g) efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e strumenti di gestione contrattuali h) controllo e contrasto dell'assenteismo i) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite significativa differenziazione dei giudizi	(max punti 7)
6	**Interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni ed interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme. Presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare re di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni tra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato. Dettaglio di valutazione	(max punti 7)

	a) capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento ed il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate b) capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati c) orientamento ai bisogni dell'utenza d) livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta e) propensione ad azioni derivanti da benchmarking	

Lì ……

Qualifica e firma del compilatore

ALLEGATO A

Area comportamenti e competenze personale delle categorie

	Fattori di valutazione, loro descrizione e dettaglio di valutazione	punteggio
1	**Relazione ed integrazione:** Indica la capacità di coinvolgimento nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti ed operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi. Dettaglio di valutazione a) comunicazione e capacità di relazione con i colleghi b) partecipazione agli aspetti organizzativi c) capacità di lavorare in team	(max punti 8)
2	**Innovatività:** Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato anche ricercando gli strumenti più adeguati per la realizzazione dello stesso. Dettaglio di valutazione a) capacità d'iniziativa e propositività b) capacità di problem solving c) autonomia d) capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche e) capacità di contribuire alla trasformazione del sistema f) concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi	(max punti 8)
3	**Gestione risorse economiche e/o strumentali:** Indica l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione. Dettaglio di valutazione a) capacità di standardizzare le procedure (amministrative od operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza b) sensibilità alla razionalizzazione dei processi	(max punti 8)
4	**Orientamento alla qualità dei servizi:** Denota la capacità di ricercare la qualità della prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi. Dettaglio di valutazione a) rispetto dei termini dei procedimenti b) capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi della struttura c) capacità di rimozione in autonomia delle cause ostative alla qualità dei servizi svolti d) precisione nell'applicazione delle norme e regole che disciplinano le attività e le procedure svolte e) propensione all'arricchimento professionale derivante anche da autoformazione	(max punti 10)
5	**Flessibilità:** Indica la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro e la disponibilità a prestazioni flessibili in caso di necessità o urgenza. Mette altresì in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e/o impreviste con un approccio costruttivo Dettaglio di valutazione a) capacità di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti b) disponibilità all'adeguamento del proprio orario di lavoro secondo necessità sopraggiunte o periodi richiedenti maggiore impegno orario	(max punti 8)

	c) capacità di adattamento della prestazione lavorativa con flessibilità nell'ambito delle materie affidate alla P.O. di riferimento	
6	**Orientamento all'utenza:** Capacità di rapportarsi con gli utenti interni ed esterni, comprenderne i bisogni e risolverne i problemi; qualità dei rapporti interpersonali e tendenza ad evitare tensioni e conflitti. Dettaglio di valutazione a) capacità di recepire e comprendere i bisogni dell'utenza interna ed esterna b) capacità di rapportarsi all'utenza con un comportamento equilibrato ed un linguaggio chiaro e comprensibile	(max punti 8)

Lì…….

Il Responsabile

ALLEGATO 1
SCHEDA PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE PER L'AREA RISULTATI

OBIETTIVI DELLA STRUTTURA ……

	Titolo obiettivo	Peso attribuito (1)	% conseguimento obiettivo (2)	Valore conseguimento obiettivo (3)
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo ..				

a) % media raggiungimento obiettivi	
b) Punteggio proporzionale da attribuire alla Posizione organizzativa ed al personale delle categorie (max 50)	

(3) è uguale al valore di (2) diviso 100 x il valore di (1)
a) è uguale alla sommatoria dei valori (3)
b) è uguale ai punti derivanti dall'applicazione della percentuale di cui al punto a) a 50

ALLEGATO 1 bis
SCHEDA PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE PER L'AREA RISULTATI
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

AREA DI RIFERIMENTO OBIETTIVI	Valore conseguimento obiettivi
area ……	
area ……	
area ……	
area ……	

a) % media raggiungimento obiettivi di ENTE (totale singoli valori)	
b) Punteggio proporzionale da attribuire alla Posizione organizzativa (max 10)	
c) Punteggio proporzionale da attribuire al Segretario Generale (max 28)	

b) è uguale ai punti derivanti dall'applicazione della percentuale di cui al punto a) a 10
c) è uguale ai punti derivanti dall'applicazione della percentuale di cui al punto a) a 28

ALLEGATO 2
SCHEDA VALUTAZIONE TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA

COGNOME E NOME DIPENDENTE:	
CATEGORIA:	

ELEMENTI DI VALUTAZIONE			Punteggio assegnato
Area dei risultati max 60 punti			
Punteggio attribuito a seguito valutazione grado raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura	Max 50 punti		
Performance organizzativa di ente	Max 10 punti		
Totale punteggio area risultati			
Area dei comportamenti e competenze max 40 punti			
Relazione ed integrazione	max 5 punti		
Innovatività	max 7 punti		
Gestione risorse economiche	max 7 punti		
Orientamento alla qualità dei servizi	max 7 punti		
Gestione risorse umane	max 7 punti		
Interpretazione bisogni e programmazione servizi	max 7 punti		
Totale punteggio area comportamenti e competenze			
TOTALE punti valutazione			

ALLEGATO 3
SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DELLE CATEGORIE

COGNOME E NOME DIPENDENTE:	
CATEGORIA:	

ELEMENTI DI VALUTAZIONE			Punteggio assegnato
Area dei risultati max 50 punti			
Punteggio attribuito a seguito valutazione grado raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura	Max 50 punti		
Totale punteggio area risultati			
Area dei comportamenti e competenze max 50 punti			
Relazione ed integrazione	max 8 punti		
Innovatività	max 8 punti		
Gestione risorse economiche e/o strumentali	max 8 punti		
Orientamento alla qualità dei servizi	max 10 punti		
Flessibilità	max 8 punti		
Orientamento all'utenza	max 8 punti		
Totale punteggio area comportamenti e competenze			
TOTALE punti valutazione			

ALLEGATO 4
SCHEDA VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE

COGNOME E NOME:	

ELEMENTI DI VALUTAZIONE			Punteggio assegnato
Aggiornamento e sviluppo della preparazione			
	non adeguato	Punti 0	
	sufficiente	Punti 2	
	abbastanza adeguato	Punti 4	
	adeguato	Punti 6	
	più che adeguato	Punti 9	
	ottimo	Punti 12	
Capacità di collocare le conoscenze nel contesto di intervento e/o d'individuare soluzioni originali			
	non adeguato	Punti 0	
	sufficiente	Punti 2	
	abbastanza adeguato	Punti 4	
	adeguato	Punti 6	
	più che adeguato	Punti 9	
	ottimo	Punti 12	
tempestività nelle risposte alle richieste ponendosi con spirito collaborativo			
	non adeguato	Punti 0	
	sufficiente	Punti 2	
	abbastanza adeguato	Punti 4	
	adeguato	Punti 6	
	più che adeguato	Punti 9	
	ottimo	Punti 12	
capacità di assumersi responsabilità nell'interpretazione dei problemi e nell'individuazione delle soluzioni			
	non adeguato	Punti 0	
	sufficiente	Punti 2	
	abbastanza adeguato	Punti 4	
	adeguato	Punti 6	
	più che adeguato	Punti 9	
	ottimo	Punti 12	
chiarezza nella formulazione dei pareri			
	non adeguato	Punti 0	
	sufficiente	Punti 2	
	abbastanza adeguato	Punti 4	
	adeguato	Punti 6	
	più che adeguato	Punti 9	
	ottimo	Punti 12	
capacità di anticipare eventuali problemi giuridici			
	non adeguato	Punti 0	
	sufficiente	Punti 2	
	abbastanza adeguato	Punti 4	
	adeguato	Punti 6	

	più che adeguato	Punti 9	
	ottimo	Punti 12	
	TOTALE punti valutazione (max 72)		

Lì ……

Sindaco/Assessore

……..