



# **UNIONE DEI COMUNI DEL PARTEOLLA E BASSO CAMPIDANO**

**Provincia di Cagliari**

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

Allegato C-D-E- F al Regolamento sull'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi  
approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 03.08.2011

**ALLEGATO "A"**  
**DOTAZIONE ORGANICA**

**ALLEGATO "B"**  
**MODELLO ORGANIZZATIVO**

**ALLEGATO "C"**  
**GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**ALLEGATO "D"**  
**METODOLOGIA VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE**

**ALLEGATO "E"**  
**METODOLOGIA VALUTAZIONE TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**ALLEGATO "F"**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**



## ALLEGATO “C”

### GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DI RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La definizione e graduazione delle posizioni di responsabilità (cfr. Articoli 16 e 17 del presente Regolamento) comprende:

- a) la graduazione della posizione di responsabilità;
- b) la determinazione dell'importo della retribuzione di posizione.

#### *Graduazione della posizione di responsabilità*

La graduazione della posizione di responsabilità avviene sulla base di parametri di valutazione comuni, connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa e alla responsabilità gestionale interna ed esterna (ciò porta, come automatica conseguenza, alla “*perequazione*” nella graduazione delle diverse posizioni organizzative definite in seno all'Ente).

Ai singoli parametri di valutazione è attribuita un'incidenza percentuale secondo una gerarchia di importanza relativa alla posizione nel suo complesso. Detti parametri sono, a loro volta, scomposti in sottoparametri ai quali è attribuita un'incidenza percentuale secondo una gerarchia di importanza relativa nell'ambito del rispettivo parametro.

I parametri ed i sottoparametri di valutazione per la graduazione delle posizioni di responsabilità, con i valori di incidenza ad essi attribuiti, sono riportati nella tavola seguente:

#### *PARAMETRI E SOTTOPARAMETRI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DI RESPONSABILITÀ*

<i>codice</i>	<i>parametro</i>	<i>incidenza % parametro</i>	<i>codice</i>	<i>sottoparametro</i>	<i>incidenza % sottoparametro</i>
A	Collocazione nella struttura	30,00%	A1	Rilevanza strategica delle funzioni	60,00%
			A2	Responsabilità di gestione delle risorse assegnate	40,00%
			B1	Numero dipendenti operanti nell'Area	20,00%
B	Complessità organizzativa	40,00%	B2	Complessità normativa	20,00%
			B3	Rapporti con organi politici relativamente alle scelte programmatiche	30,00%
			B4	Grado di capacità organizzativa	30,00%
			C1	Complessità nella gestione dei rapporti con utenti interni ed esterni	45,00%
C	Responsabilità gestionali interne ed esterne	30,00%	C2	Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia	35,00%
			C3	Grado di responsabilità di procedimento	20,00%

*Nota - Mentre il peso relativo esprime l'importanza relativa di un parametro rispetto agli altri parametri, l'incidenza percentuale di un parametro rappresenta la quota a parte dell'intera entità che è costituita dal parametro stesso. I valori attribuiti ai pesi relativi, dovendo servire unicamente a permettere di “confrontare” fra di loro i diversi parametri, possono avere quindi una qualsiasi somma; i valori attribuiti alle incidenze percentuali invece, rappresentando quote a parte di una stessa entità, devono avere quindi necessariamente come somma il 100%. Nonostante queste differenze teoriche, per il modo in cui vengono qui utilizzate, le incidenze percentuali vengono comunque a configurarsi come un “caso particolare” di utilizzo dei pesi relativi.*

Dati i valori di incidenza percentuale attribuiti ai parametri ed i sottoparametri di valutazione (v. tabella precedente), la graduazione complessiva (G) della posizione risulta a partire dall'insieme delle graduazioni dei sottoparametri (in centesimi) ad essi effettivamente assegnate dal Nucleo di Valutazione.

Il calcolo della graduazione complessiva (G) della posizione è esemplificato nella tabella seguente:

#### *GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ*

co di ce	parametro	incidenza % parametro	cod ice	sottoparametro	incidenza % sottoparametro	graduazione sottoparametro (in centesimi)	incidenza % graduazione sottoparametro	graduazione parametro (in centesimi)
		[A]			[B]	[C]	[D]	[E]
A	Collocazione nella struttura	30,00%	A1	Rilevanza strategica delle funzioni	60,00%	90	54,00%	23,40
			A2	Responsabilità di gestione delle risorse assegnate	40,00%	60	24,00%	
B	Complessità organizzativa	40,00%	B1	Numero dipendenti operanti nell'Area	20,00%	60	12,00%	26,00
			B2	Complessità normativa	20,00%	40	8,00%	
			B3	Rapporti con organi politici relativamente alle scelte programmatiche	30,00%	70	21,00%	
			B4	Grado di capacità organizzativa	30,00%	80	24,00%	
C	Responsabilità gestionali interne ed esterne	30,00%	C1	Complessità nella gestione dei rapporti con utenti interni ed esterni	45,00%	90	40,50%	21,30
			C2	Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia	35,00%	70	24,50%	
			C3	Grado di responsabilità di procedimento	20,00%	30	6,00%	
<b>GRADUAZIONE COMPLESSIVA DELLA POSIZIONE (in centesimi) [G]</b>								<b>70,70</b>

dove ( $\Sigma_i$  indica la sommatoria delle N voci i-esime a cui la sommatoria stessa è riferita):

[A] = incidenza % data al parametro (valore dato, stabilito dal presente Regolamento);

[B] = incidenza % data al sottoparametro (valore dato, stabilito dal presente Regolamento);

[C] = graduazione sottoparametro (in centesimi), assegnata dal Nucleo di Valutazione;

[D] = [B] x [C] / 100 = incidenza % della graduazione [C] del sottoparametro sul relativo parametro;

[E] = [A] x  $\Sigma_i$  [D]<sub>i</sub> x 100 = graduazione del parametro (in centesimi);

[G] =  $\Sigma_i$  [E]<sub>i</sub> = graduazione complessiva della posizione (G).

#### **Determinazione dell'importo della retribuzione di posizione da corrispondere**

La retribuzione di posizione (P) è determinata, a partire dalla retribuzione massima di posizione stabilita dal contratto collettivo (Pmax), in modo direttamente proporzionale all'entità della graduazione (G) della posizione stessa, accertata secondo lo schema di calcolo precedentemente descritto.

Risulta quindi la formula:

$$P = \frac{G \times P_{max}}{100}$$

dove:

P = retribuzione di posizione;

G = graduazione della posizione di responsabilità;

Pmax = retribuzione massima di posizione stabilita dal contratto collettivo.

Ad esempio, se G = 70,70 e Pmax = € 12.911,42, si ha subito:

$$P = \frac{70,70 \times 12.911,42}{100} = € 9.128,37$$

## ALLEGATO “D”

### METOLOGIA VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE

#### 1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 25 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 10 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 5 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 5 punti

#### 2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 25 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			25			Fino al massimo di 25 punti

#### 3) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 50 punti)

FATTORI	INDICATORI	
Funzioni di collaborazione	Partecipazione con funzioni non solo consultive ma anche propositive all'attività degli organi politici Attività di impulso finalizzata alla concreta attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici	Fino a 10 punti
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa	Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	Fino a 10 punti
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta	Capacità di riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.	Fino a 8 punti
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità, ad assumere decisioni autonome, alla collaborazione e al coordinamento	Fino a 10 punti
Funzioni di rogito	Tempestività nella stipula degli atti	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco	Conduzione e conclusione di trattative e attività specifiche attribuite	Fino a 8 punti
Totale		Max 50 punti

#### TABELLA RIASSUNTIVA

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	
LE COMPETENZE PROFESSIONALI	
TOTALE	

## ALLEGATO “E”

### METODOLOGIA VALUTAZIONE RESPONSABILI DI POSIZIONE

#### PARTE I - VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica), corredati da indicatori di “outcome” al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento (fino a punti 7);
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3 (fino a punti 6);
- c. degli esiti della valutazione degli utenti La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di customer satisfaction annuali svolte, d'intesa con la Segreteria Generale(fino a punti 5).;
- d. degli esiti della auto valutazione secondo il sistema CAF (fino a punti 2).

TOTALE MASSIMO PUNTI 20

#### PARTE II - VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dal titolare di posizione organizzativa, sentiti gli assessori di riferimento, negoziati con il Sindaco ed il Segretario Generale all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi e sono approvati dalla giunta. Il Segretario Generale li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati preventivamente ai titolari di posizione organizzativa.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco e con il Segretario Generale, che assegnerà anche il peso ponderale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			35			Fino al massimo di 35 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si APPLICA il seguente metodo:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato quasi raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 35, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore.

#### PARTE III - VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi - capacità manageriali - tiene conto dei seguenti fattori e grado di valutazione, indicatori e pesi verranno stabiliti in fase di definizione degli obiettivi. A titolo esemplificativo gli indicatori possono essere i seguenti:

- a. quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- b. effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;

- c. periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;  
d. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;  
e. interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Attitudine alla direzione dei collaboratori</b> Capacità di dirigere efficacemente i collaboratori, di far rispettare le proprie direttive, di motivare all'azione, di esercitare persuasione ed influenza			20 40 60 80 100	
2	<b>Capacità di interagire con l'organo politico</b> Costruzione di relazioni, comunicazione e collaborazione con gli organi politici.			20 40 60 80 100	
3	<b>Sviluppo degli altri</b> Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo degli altri e di analizzare i bisogni formativi e/o di addestramento.			20 40 60 80 100	
4	<b>Capacità di proporre obiettivi</b> Capacità di assumere decisioni in autonomia, senza attendere contributi dall'esterno, nonché di fissare e raggiungere direttive sfidanti per se e per gli altri.			20 40 60 80 100	
5	<b>Innovazione e flessibilità</b> Capacità di operare importanti cambiamenti e di adattarsi efficacemente ad un'ampia gamma di situazioni			20 40 60 80 100	
6	<b>Gestione delle risorse economiche</b> Capacità di sapere utilizzare le risorse finanziarie assegnate.			20 40 60 80 100	
7	<b>Facilitazione dell'intesa</b> Capacità di facilitare l'intesa nei processi di comunicazione organizzativa			20 40 60 80 100	
8	<b>Capacità negoziali</b> Capacità di negoziare efficacemente con le controparti.			20 40 60 80 100	
9	<b>Attenzione alla qualità</b> Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 40 60 80 100	
10	<b>Collaborazione</b> Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 40 60 80 100	
			20		Max 20 punti

La valutazione del grado di capacità organizzativa raggiunta si esprime secondo il seguente sistema:

- fino al 20 % - capacità organizzativa insufficiente
- fino al 40 % - capacità organizzativa non significativa;
- fino al 60 % - capacità organizzativa significativa;
- fino al 80 % - capacità organizzativa buona;
- fino al 100% - capacità organizzativa ottima;

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

#### PARTE IV- VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE.

La valutazione delle competenze professionali dimostrate si basa sui seguenti fattori di valutazione, sugli indicatori (riportati soli in senso esemplificativo) e sui pesi definiti in sede di assegnazione degli obiettivi di PEG, moltiplicando - in riferimento a ciascun indicatore - il peso attribuito per il grado di valutazione espresso e sommando i punti ottenuti fino alla concorrenza del massimo di 15 punti

A titolo esemplificativo gli indicatori possono essere i seguenti:

- a. il grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;
- b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo o negoziali;

- c. il grado di contestazioni di qualunque genere avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli all'ente;  
 d. il grado di utilizzo, da parte di altri enti e soggetti, ad atti, consulenze anche informali, metodi e partecipazioni a seminari in qualità di relatore, connessi allo svolgimento dell'incarico

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Padronanza delle conoscenze tecniche, giuridiche o professionali nello svolgimento dei compiti di istituto da utilizzate per garantire la puntualità degli adempimenti e la correttezza e completezza degli atti Aggiornamento delle conoscenze			20 40 60 80 100	
	Capacità di accrescere le conoscenze in proprio possesso e di condividerle con gli altri. Tensione verso l'aggiornamento professionale e l'approfondimento delle tematiche connesse con il proprio lavoro			20 40 60 80 100	
	Totale		15		15

**PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 15**

La valutazione del grado di competenze tecnico professionali si esprime secondo il seguente sistema:

- fino al 20 % - competenza tecnica insufficiente
- fino al 40 % - competenza tecnica non significativa;
- fino al 60 % - competenza tecnica significativa;
- fino al 80 % - competenza tecnica buona;
- fino al 100% - competenza tecnica ottima;

**PARTE V - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI**

La capacità di valutare i collaboratori viene valutata in relazione alla capacità di esprimere giudizi motivati e differenziati.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè utilizzazione di una sola fascia rispetto a quelle previste ovvero assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio pari a 0 punti*.

- Nel caso di insufficiente (cioè utilizzazione di un numero inferiore di fasce a quelle previste OVVERO inconsistente differenziazione di giudizio dei dipendenti) il *punteggio fino a 5 punti*.

- Il rispetto delle fasce di merito, ovvero la valutazione in modo adeguatamente differenziata *punteggio fino a 10 punti*.

## ALLEGATO "F"

### METODOLOGIA VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

#### PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte "capacità" o "idoneità", ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

Categoria	Profilo	Unità Organizzativa	Obiettivo 1	Obiettivo 2
C	Istruttore amministrativo	Ufficio Contratti		

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado % di valutazione	Punteggio complessivo
				30, 50, 80, 100	
				30, 50, 80, 100	
		60			Max 60 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI:

- Fino al 30 % quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50 % quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino all'80% quando l'obiettivo è stato QUASI COMPLETAMENTE RAGGIUNTO
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata fino ad un massimo di 60 punti

#### (PARTE II) – VALUTAZIONE DEI COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI

per comportamento organizzativo si intende il contributo assicurato dal dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, ai fini del conseguimento del risultato attribuito alla stessa.

la valutazione deve tenere conto di concrete attività e funzioni, non astratte "capacità" e "idoneità", determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative):

gli indicatori a titolo esemplificativo possono essere individuati:

- a. ruolo rivestito nell'organizzazione:
  - i. guida di gruppi di lavoro;
  - ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
  - iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;
- b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;
- e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
- f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Impegno</b> Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	<b>Qualità</b>			20 40 60 80 100	

	Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività				
3	<b>Autonomia</b> Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	<b>Attenzione all'utenza</b> Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	<b>Lavoro di gruppo</b> Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi	20		20 40 60 80 100	Max 20 punti

#### PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media delle valutazioni relative ai 5 comportamenti organizzativi è valutata fino ad un massimo di 20 punti

#### ( PARTE III) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Per competenze professionali dimostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze, effettivamente mostrate, nell'attività lavorativa dell'anno.

Trattandosi di competenze professionali "mostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- a. il grado di ricorso a richieste di supporto alle proprie funzioni;
- b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni agli atti prodotti;
- c. il rapporto tra soluzioni proposte/problemi rinvenuti;
- d. il rapporto tra soluzioni proposte/correttezza tecnica delle soluzioni proposte;

La valutazione del competenze professionali mostrate spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La valutazione delle competenze professionali si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie		10	20 40 60 80 100	Max 10 punti

#### PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 10

Dove i PUNTEGGI stanno a significare che:

- 20 sono state manifestate competenze professionali insufficienti;
- 40 non sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 60 sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 80 sono state ampiamente manifestate competenze professionali adeguate al ruolo ricoperto;
- 100 sono state manifestate competenze professionali in maniera ottimale.

Il Responsabile individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La media dei gradi di valutazione delle competenze professionali è valutata fino a 10 punti.

#### (PARTE IV) – VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE

Questa componente di valutazione deriva dalla qualità del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance dell'Unità Operativa di appartenenza.

Il punteggio massimo di 10 punti è attribuito come segue:

- valutazione fino al 20% per qualità di partecipazione insufficiente;
- valutazione fino al 40% per qualità di partecipazione non significative;
- valutazione fino al 60% per qualità di partecipazione significative;
- valutazione fino al 80% per qualità di partecipazione adeguata;
- valutazione fino al 100% per qualità di partecipazione ottimale.

**ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA ALLE PERFORMANCE INDIVIDUALI**  
**POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO**

Fasce di merito	Percentuale di personale	Percentuale di risorse da attribuire
1	30%	
2	50%	
3	20%	

La ripartizione in fasce di merito avviene con riferimento a tutto il personale in servizio presso l'Ente, in base alle valutazioni conseguite ed indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno; in caso di parità di punteggio, si calcolerà la media delle votazioni degli ultimi tre anni di servizio presso il Comune di appartenenza ed in caso di ulteriore parità si terrà conto dell'anzianità di servizio presso lo stesso Comune.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti, calcolati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta, non sia intero si arrotonderà così come indicato dal comma 4 dell'art. 30 del presente regolamento.

Collocato il personale nelle rispettive fasce di merito all'interno delle stesse si procede alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare, tenendo conto dei seguenti parametri

Categoria	Parametro
B1	1,00
B3	1,06
C	1,13
D 1	1,23
D3	1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

Una volta definito per ciascun lavoratore l'ammontare teorico ponderato delle risorse da erogare si procede a rapportarlo con il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione così da definire l'importo della retribuzione spettante.

Entro il mese di Aprile di ogni anno, la retribuzione viene pagata a tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet comunale, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

Scheda esemplificativa.

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO**

**1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 25 punti)**

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 10 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 5 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 5 punti

**2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 25 punti)**

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			25			Fino al massimo di 25 punti

**3) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 50 punti)**

Funzioni di collaborazione	Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici	Fino a 10 punti
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa	Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	Fino a 10 punti
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta	Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.	Fino a 8 punti
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento	Fino a 10 punti
Funzioni di rogito	Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco	Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 8 punti
Totale		Max 50 punti

**TABELLA RIASSUNTIVA**

<b>LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	
<b>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	
<b>LE COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	
<b>TOTALE</b>	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 20 punti)**

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 7 punti  
 OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 6 punti  
 VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti  
 AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 2 punti

**2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 35 punti)**

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			35			Max 35 punti

**3) LE CAPACITA' MANAGERIALI (fino a 20 punti)**

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Innovazione e propositività</b> Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	<b>Interazione con gli organi di indirizzo politico</b> Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 40 60 80 100	
3	<b>Gestione delle risorse umane</b> Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati			20 40 60 80 100	
4	<b>Gestione economica ed organizzativa</b> Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 40 60 80 100	
5	<b>Autonomia</b> Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
6	<b>Decisionalità</b> Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 40 60 80 100	
7	<b>Tensione al risultato</b> Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 40 60 80 100	
8	<b>Flessibilità</b> Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 100	
9	<b>Attenzione alla qualità</b>			20 40 60 80 100	

	Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito				
10	<b>Collaborazione</b> Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 40 60 80 100	
			20		MAX 20 PUNTI

**4) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 15 punti)**

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			15		MAX 15 PUNTI

**5) LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (fino a 10 punti)**

**TABELLA RIASSUNTIVA**

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	
<b>CAPACITA' MANAGERIALI</b>	
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	
<b>VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI</b>	
<b>TOTALE</b>	

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

**1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			MAX 60

**2) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Impegno</b> Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	<b>Qualità</b> Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	<b>Autonomia</b> Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	<b>Attenzione all'utenza</b> Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	<b>Lavoro di gruppo</b> Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi			20 40 60 80 100	
			20		MAX 20 PUNTI

**3) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			10		MAX 10 PUNTI

**4) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**  
fino a 10 punti

**TABELLA RIASSUNTIVA**

<b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	
<b>VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	
<b>VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>	
<b>TOTALE</b>	