



Comune di Siena

Verbale di deliberazione della Giunta Comunale

del 15/04/2015 N° 145

OGGETTO: DIRIGENTI: SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI E DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
- APPROVAZIONE E CONSEGUENTE MODIFICA ED INTEGRAZIONE AL VIGENTE REGOLAMENTO PER
L'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI.

Nome	Presente	Assente
VALENTINI BRUNO	X	
MANCUSO FULVIO	X	
FERRETTI ANNA	X	
PALLAI SONIA	X	
TARQUINI TIZIANA		X
BALANI MAURO	X	
MAGGI STEFANO	X	
MAZZINI PAOLO		X
TAFANI LEONARDO	X	
VEDOVELLI MASSIMO	X	

Presidente della seduta:
Partecipa Il Segretario Generale:

Dott. Valentini Bruno
Dott. Luciano Benedetti

OGGETTO: Dirigenti: sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati – approvazione e conseguente modifica ed integrazione al vigente Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

- Il D.lgs. 150/2009 ha introdotto una profonda riforma della disciplina del lavoro pubblico fra cui assume particolare rilievo l'introduzione del ciclo di gestione delle performance quale sistema di governo della P.A. finalizzato a rendere misurabili, valutabili e trasparenti le attività delle amministrazioni pubbliche passando dalla logica dei mezzi a quella dei risultati.
- Il Comune di Siena con:
 - o delibera della Giunta Comunale n. 488/2010 ha adeguato il proprio Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi ai principi contenuti nel sopracitato Decreto Legislativo approvando apposito allegato al Regolamento stesso denominato "Trasparenza, misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa;
 - o delibere della Giunta Comunale n. 337/13, n. 382/14 e n. 469/14 ha ulteriormente modificato il Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi per attivare un percorso finalizzato all'elaborazione di un nuovo sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dei dirigenti attribuendo al Nucleo di Valutazione la competenza a proporre il sistema stesso;
- l'art. 27 del CCNL 23.12.1999 relativo all'area della dirigenza, così come modificato dall'art. 24 del CCNL 22.2.2006, dispone che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto dei parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne;
- l'art. 29 del CCNL 23.12.1999 relativo all'area della dirigenza dispone che gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato;

DATO ATTO che il Nucleo di Valutazione ha provveduto ad elaborare una proposta di sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dirigenziali definitivamente approvata dallo stesso con verbale n. 2 del 13 marzo 2015;

ACCERTATO che il Sistema di misurazione e valutazione è stato redatto nel rispetto dei principi ispiratori di cui al D.lgs. 150/2009 e più precisamente nel rispetto del Titolo II "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance e del Titolo III "Premio e meriti"

RILEVATO che il sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dirigenziali, così come proposto dal Nucleo di Valutazione, si pone come finalità il miglioramento delle prestazioni del personale, il censimento delle competenze e conoscenze richieste per lo svolgimento dell'attività e dei servizi erogati dall'Ente e la valorizzazione del potenziale umano

DATO ATTO che il nuovo sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dirigenziali del Comune di Siena è stato trasmesso tramite e-mail alle Organizzazioni sindacali in data 3 aprile 2015 per consentirne l'opportuna informazione e condiviso con gli stessi nella seduta di delegazione trattante del 9 aprile 2015;

RITENUTO in questa sede di recepire il sistema elaborato e proposto dal Nucleo di Valutazione ed approvare lo stesso, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D. Lgs. 165/2001 e dell'art. 7 -bis - allegato A del vigente Regolamento per l'Ordinamento degli uffici e dei servizi;

PRECISATO che il "Sistema di sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dei dirigenti" costituirà un allegato al Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi;

RITENUTO di conseguenza abrogare le seguenti parti del vigente Regolamento per l'Ordinamento degli uffici e dei servizi, in quanto sostituite dal sistema in approvazione:

- artt. 83 e 84
- artt. da 103 a 118

VISTO e preso atto del parere favorevole espresso, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, del Segretario Generale, in ordine alla regolarità tecnica del presente provvedimento;

Considerato e dato atto che il presente provvedimento non è soggetto, per sua natura, al parere di regolarità contabile di cui al medesimo art. 49 del D.Lgs. n° 267 del 18/08/2000;

Ritenuta la propria competenza ai sensi dell'art. 48 del citato D.Lgs. 18.8.2000, n. 267;

Con votazione unanime;

DELIBERA

1. di approvare, per le motivazioni espresse in premessa, qui integralmente richiamate, il “sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dei dirigenti” del Comune di Siena come proposto dal Nucleo di Valutazione nel testo allegato al presente provvedimento del quale costituisce parte integrante e sostanziale
2. di stabilire che il presente sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dei dirigenti andrà a costituire un allegato del vigente Regolamento per l’ordinamento degli Uffici e dei Servizi;
3. di dare atto che il nuovo sistema, approvato con la presente deliberazione, sostituisce ad ogni effetto i precedenti sistemi di pesatura delle posizioni e di valutazione dei risultati dei dirigenti ed accordo con esso incompatibile;
4. di abrogare di conseguenza le seguenti parti del vigente Regolamento per l’ordinamento degli uffici e dei servizi, in quanto sostituite dal sistema in approvazione:
 - artt. 83 e 84
 - artt. da 103 a 118
5. di dare mandato al dirigente competente in materia di personale di provvedere ai dovuti aggiornamenti delle disposizione dell’Ente in materia.

Fatto verbale e sottoscritto.

IL SEGRETARIO GENERALE
Dott. Luciano Benedetti

IL SINDACO
Dott. Valentini Bruno

Nucleo di Valutazione
Comune di Siena

DIRIGENTI
SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI E
DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Proposta del Nucleo di Valutazione

INDICE

1. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	3
2. LA METODOLOGIA DI PESATURA DELLE POSIZIONI.....	3
2.1 I fattori di valutazione della posizione.....	3
2.2 La scheda di valutazione della posizione	6
3. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
3.1 I fattori di valutazione	7
3.1.1 La performance organizzativa di Ente	7
3.1.2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di Direzione	7
3.1.3. Il Comportamento organizzativo	9
3.2 La scheda di valutazione del dirigente	15
4. MISURAZIONE INTERMEDIA.....	15
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE	16
7. CLAUSOLA TRANSITORIA PER DIREZIONI VACANTI.....	17

ALLEGATI

A) SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

B) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

1. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle posizioni dirigenziali e della performance dei dirigenti è effettuata dal Nucleo di Valutazione con le modalità di cui al presente sistema.

2. LA METODOLOGIA DI PESATURA DELLE POSIZIONI

La pesatura delle posizioni dirigenziali mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni attribuite ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione.

La valutazione della posizione è effettuata su parametri di carattere oggettivo e quindi slegati dalla soggettività del dipendente incaricato ad assolvere le funzioni ad essa connesse.

Attraverso il sistema di valutazione è possibile “pesare” il contenuto delle diverse posizioni in modo tale da determinare il valore relativo a ciascuna posizione rispetto alle altre posizioni di pari livello presenti nell’organizzazione.

Le posizioni da valutare corrispondono a quelle previste dall’Assetto organizzativo generale dell’Ente

2.1 I fattori di valutazione della posizione

I fattori di valutazione per la pesatura della posizione, coerenti con quanto previsto dal contratto nazionale dei dirigenti sono 5, tutti di peso uguale al 20%:

1. Complessità strutturale della direzione e dimensione quantitativa della gestione
2. Responsabilità Amministrativa e patrimoniale – livelli di responsabilità verso l’interno e l’esterno
3. Competenze di impatto sui fabbisogni della popolazione
4. Caratteristiche della Direzione riferite al raggiungimento dei risultati previsti dagli obiettivi strategici, di miglioramento e di mantenimento
5. Strategicità della posizione rispetto al programma di mandato del Sindaco

I contenuti dei fattori sopra elencati sono i seguenti:

- 1) Complessità strutturale della direzione e dimensione quantitativa della gestione:

- tipologia dei servizi e degli uffici diretti
- dimensione e qualità delle risorse finanziarie gestite
- risorse umane gestite
- eterogeneità delle funzioni
- attività che necessitano di un livello di interazione con altre Direzioni/Servizi dell'ente

2) Responsabilità Amministrativa e patrimoniale – livelli di responsabilità verso l'interno e l'esterno:

- atti di gestione e organizzazione
- macro-processi gestiti
- competenze specialistiche necessarie
- variabilità dell'attività (grado di standardizzazione o di eccezionalità dei processi)
- differenziazione organizzativa
- responsabilità collegata a procedimenti amministrativi di competenza

3) Competenze di impatto sui fabbisogni della popolazione:

- mappatura dei prodotti strutturali connessi alla missione
- complessità dei processi e delle relazioni con utenza e stakeholders

4) Caratteristiche della direzione riferite al raggiungimento dei risultati previsti dagli obiettivi strategici, di miglioramento e mantenimento:

- necessità di sviluppo/innovazione di processo o servizio in relazione alle priorità dell'amministrazione ed alle spinte al cambiamento derivanti dalla domanda di servizi

5) Strategicità della posizione rispetto al programma di mandato del Sindaco:

- strategicità rispetto agli obiettivi di governo
- livello di interazione con il sistema programmatico (Linee di mandato, RPP o DUP, Piano Performance)

Ad ogni fattore vengono assegnati da 5 a 20 punti (multipli di 5) sulla base della rilevanza del singolo fattore per la posizione valutata.

Scala di valutazione delle posizioni dirigenziali a cura del Nucleo:

Fattori di valutazione	Scala	punti
Complessità strutturale della direzione e dimensione quantitativa della gestione	Molto rilevante	20
	Rilevante	15
	Consistente	10
	Adeguito	5

Fattori di valutazione	Scala	punti
Responsabilità Amministrativa e patrimoniale – livelli di responsabilità verso l'esterno:	Molto rilevante	20
	Rilevante	15
	Consistente	10
	Adeguito	5
Competenze di impatto sui fabbisogni della popolazione	Molto rilevante	20
	Rilevante	15
	Consistente	10
	Adeguito	5
Caratteristiche della direzione riferite al raggiungimento dei risultati previsti dagli obiettivi ordinari e straordinari dell'anno	Molto rilevante	20
	Rilevante	15
	Consistente	10
	Adeguito	5

Scala di valutazione delle posizioni dirigenziali a cura del Nucleo su indicazione del Sindaco:

Fattori di valutazione	Scala	punti
Strategicità della posizione rispetto al programma di mandato del Sindaco	Molto rilevante	20
	Rilevante	15
	Consistente	10
	Adeguito	5

Dando atto che le posizioni dirigenziali sono attualmente articolate in 5 fasce a cui corrispondono gli importi sotto indicati, gli intervalli di punteggio che individuano ciascuna fascia di posizione sono i seguenti:

Differenziazione retributiva in fasce		
Fasce	Posizione	Punteggio
1.a	46.000	da 85 a 100
2.a	42.000	da 75 a 80
3.a	38.000	da 65 a 70
4.a	34.000	da 55 a 60
5.a	30.000	da 45 a 50

L'indennità di posizione viene attribuita alle singole posizioni con atto adottato dal Sindaco. Il Nucleo di Valutazione elabora una proposta relativamente ai primi quattro fattori di valutazione mentre il fattore relativo al grado di strategicità è computato dal Nucleo di Valutazione su indicazione del Sindaco.

2.2 La scheda di valutazione della posizione

La valutazione della posizione del dirigente è riportata nella scheda di cui all'All. A

3. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione della performance costituisce un elemento fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come strumento di gestione, indirizzo e sviluppo e valorizzazione delle persone oltre che di analisi e verifica della performance.

L'abilità dell'amministrazione nello stimolare la capacità dei singoli propri collaboratori costituisce uno dei più importanti fattori di competitività, specie in scenari ove alla quantità prevale la qualità dei prodotti e dei servizi forniti.

Per tale motivo in tale sistema di valutazione della performance sono individuati parametri di valutazione relativi tanto alla misurazione degli obiettivi quanto ai comportamenti organizzativi.

Viene preso in considerazione non solamente ciò che un dirigente ha fatto (ossia i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi fissati) bensì anche le modalità attraverso le quali il lavoro è stato svolto (comportamento tenuto rispetto al comportamento atteso).

La definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale).

La definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti è di competenza del Nucleo di Valutazione.

L'adozione del sistema spetta invece alla Giunta Comunale che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1 del D. Lgs 150/09.

3.1 I fattori di valutazione

I fattori di valutazione delle prestazioni sono tradotti ed inquadrati nell'ambito di tre componenti il cui punteggio totale è al massimo 100:

1. Performance organizzativa (di ente)
2. Raggiungimento obiettivi "individuali" e/o di Direzione"
3. Comportamento organizzativo

secondo il seguente schema:

FATTORI	Peso
Performance organizzativa (di Ente)	5
Raggiungimento degli obiettivi "individuali" e/o di Direzione	45
Comportamento Organizzativo	50
TOTALE	100

3.1.1 La performance organizzativa di Ente

La performance organizzativa di ente è il complesso di azioni strutturali tesi al raggiungimento degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholders.

Il Nucleo valuterà il contributo del Dirigente alla realizzazione della performance organizzativa di ente attraverso i dati forniti dal Servizio competente in materia di controllo di gestione definendone, in avvio del periodo di riferimento, il sistema di attribuzione del punteggio.

3.1.2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di Direzione

Per obiettivo si intende un risultato di lavoro atteso, esplicito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo.

E' quindi necessario che gli obiettivi assegnati siano misurabili attraverso degli indicatori di risultato.

Gli obiettivi assegnati possono consistere in attività strategiche, progettuali, innovative o di miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza di servizi erogati.

Possono anche essere previsti obiettivi di mantenimento relativi all'attività ordinaria corredati da indicatori significativi e misurabili.

Gli indicatori varieranno quindi in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, qualitativo, temporale ed economico.

Gli obiettivi da raggiungere dovranno essere rappresentati con un diagramma (Gantt) contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sarà validato dal Nucleo di Valutazione, sulla base dei dati forniti dal servizio preposto al Controllo di Gestione, eventualmente integrati con dati desunti da schede di monitoraggio e/o note appositamente predisposte dai Dirigenti medesimi.

Il punteggio massimo attribuibile al fattore raggiungimento obiettivi individuali e/o di Direzione è pari a 45 punti.

Ad ogni Dirigente sono assegnati dalla Giunta Comunale uno o più obiettivi per l'attività riferita alla propria Direzione consistenti in attività strategiche, progettuali, innovative o di miglioramento oppure in azioni volte al mantenimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza.

Il Nucleo di Valutazione, dopo l'approvazione del Peg/Piano della Performance, effettuerà la pesatura degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente prendendo in esame il grado di innovazione, la complessità realizzativa ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale e definendo il punteggio massimo attribuibile agli stessi secondo il seguente schema:

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
La realizzazione dell'obiettivo richiede soltanto capacità esecutive			La realizzazione dell'obiettivo richiede la messa in gioco di capacità tecniche e specialistiche			La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche e gestionali complesse		La realizzazione dell'obiettivo richiede l'utilizzo di capacità tecniche, di gestione, di coordinamento ed influenza su altri servizi; l'obiettivo integra processi ed attività complesse	

Agli obiettivi (max 3) che raggiungono un punteggio da 70 a 100, il Nucleo di Valutazione potrà attribuire un punteggio complessivo fino ad un massimo di 30 punti.

Corrispondentemente, il punteggio massimo attribuibile complessivamente a tutti gli altri obiettivi sarà dato dalla differenza rispetto ai 45 punti attribuibili per il raggiungimento di tutti gli obiettivi individuali e/o di Direzione assegnati al Dirigente.

DIRIGENTE_____	OBIETTIVI ASSEGNATI ANNO _____	
Obiettivi assegnati e contenuti nel Piano della Performance		Punteggio max attribuibile
Obiettivo 1		_____/45
Obiettivo 2		_____/45
Obiettivo 3		_____/45
	Massimo 30 punti	
Restanti obiettivi		_____/45
Totale punteggio attribuibile		45/45

3.1.3. Il Comportamento organizzativo

La componente "Comportamento organizzativo", che rappresenta la "qualità" della prestazione del dirigente/responsabile è, per sua natura, legata ad aspetti che attengono al comportamento del soggetto.

Sono individuati n. 5 fattori su cui viene effettuata la valutazione del comportamento organizzativo e precisamente:

Comportamento Organizzativo	1. Qualità e quantità del contributo fornito rispetto ai processi di programmazione e monitoraggio dell'andamento della gestione	
	2. Integrazione tra le varie Direzioni e capacità di affrontare problemi comuni	
	3. Capacità di proporre cambiamenti organizzativi	
	4. Motivazione, clima organizzativo e valutazione del personale	
	5. Qualità dell'apporto personale	
Totale Comportamento Organizzativo		50

Per tali fattori di valutazione il Nucleo potrà acquisire informazioni da documentazioni dell'Ente, oltreché durante i colloqui/relazioni con gli Amministratori, con il Segretario Generale, con i Dirigenti stessi. Il Nucleo utilizzerà altresì la "Relazione complessiva" sull'attività che sarà compilata da ciascun dirigente.

1. Qualità e quantità del contributo fornito rispetto ai processi di programmazione e monitoraggio dell'andamento della gestione

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di pianificazione e controllo e la partecipazione proattiva al ciclo della performance nonché la qualità della condivisione e collaborazione nella predisposizione, attuazione e verifica di tutti gli strumenti di pianificazione e programmazione.

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione degli strumenti di programmazione, nel rispetto dei tempi e in termini di puntale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Riguarda inoltre la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi e la capacità di rimuovere le cause che provocano eventuali scostamenti tra gli obiettivi attesi ed i risultati attraverso la valutazione dei sistemi attivati dal dirigente per articolare gli obiettivi da realizzare nella struttura di riferimento, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, introdurre correttivi e valutare i risultati.

Il comportamento atteso da parte del dirigente è:

- tempestività di presentazione e qualità delle proposte concernenti il Bilancio, Peg e Pdo con l'indicazione puntale dei seguenti elementi:
- descrizione, nell'ambito del generale obiettivo di mantenimento (attività ordinaria) di significativi e misurabili indicatori dello stesso;
- descrizione dettagliata degli obiettivi strategici e/o di miglioramento con indicazione di:
 - a) fasi di realizzazione, tempi
 - b) indicatori (fonti di verifica)
 - c) risorse umane e finanziarie necessarie
 - d) rispetto dei tempi di implementazione e aggiornamento del PEG/Pdo
 - e) collegamento con le linee programmatiche di mandato

- il rispetto delle scadenze di monitoraggio del PEG/PDO previste nel piano della performance
- l'intervento con azioni correttive nel caso di eventuali scostamenti tra obiettivi attesi e risultati

La fonte di verifica è costituita prevalentemente da:

- report sugli obiettivi di PEG/Pdo elaborati dal controllo di gestione
- richieste di chiarimenti ai dirigenti su obiettivi specifici
- report dal controllo di gestione di verifica del rispetto dei tempi di lavorazione/aggiornamento degli obiettivi da parte dei dirigenti
- relazione complessiva del dirigente
- altri strumenti richiesti dal NDV
- colloquio

Per tale fattore di valutazione, il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato							Eccellente		

2. Integrazione tra le varie Direzioni e capacità di affrontare i problemi comuni

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi, finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi e la gestione per progetti.

Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare.

Riguarda la capacità dimostrata di collaborare con le altre Direzioni sia per eventuali obiettivi trasversali che per la risoluzione di problemi organizzativi comuni.

Il comportamento atteso da parte del dirigente è:

- risoluzione condivisa con gli altri dirigenti di problematiche comuni anche attraverso la partecipazione a momenti di condivisione
- proposizione di momenti di incontro per risoluzione di problematiche comuni

- condivisione in conferenza dei dirigenti

La fonte di verifica è costituita prevalentemente da:

- comunicazioni al Segretario Generale di attivazione di incontri per lo svolgimento di obiettivi comuni o problematiche comuni
- partecipazione alla conferenza dei dirigenti
- partecipazione alle giornate di formazione
- relazione complessiva del dirigente
- altri strumenti richiesti dal NDV
- colloquio

Per tale fattore di valutazione ,il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato							Eccellente		

3. Capacità di proporre cambiamenti organizzativi

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal dirigente nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere e diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il dirigente svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Elemento di valutazione sarà anche la flessibilità, intesa come capacità di adattamento alle variabili indicazioni degli Amministratori.

Il comportamento atteso dal dirigente è:

- proposta e/o partecipazione a progetti strategici e innovativi
- nuove procedure informatizzate o miglioramento di quelle esistenti
- nuove procedure organizzative attivate o miglioramento di quelle esistenti

- capacità di proporre e attuare strumenti innovativi di acquisizione delle risorse finanziarie

La fonte di verifica è costituita prevalentemente da:

- relazione complessiva del dirigente
- altri strumenti richiesti dal NDV
- colloquio

Per tale fattore di valutazione ,il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato							Eccellente		

4. Motivazione, clima organizzativo e valutazione del personale

Questo elemento di valutazione apprezza la capacità di organizzazione della propria struttura e dei propri collaboratori nonché la capacità di valutare il personale. Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

Il clima organizzativo interno alla struttura è sensibilmente condizionato dalla capacità di *leadership* esercitata dal Dirigente.

Elementi del clima possono esser la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

Riguarda anche la percezione e la soddisfazione dei “clienti interni” quali Amministratori, Segretario Generale, altri Dirigenti, Posizioni Organizzative.

Il comportamento atteso dal dirigente è:

- equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro
- coordinamento dei collaboratori
- capacità di analisi dei fabbisogni formativi
- capacità di differenziare le valutazioni
- capacità di perseguire un basso livello di conflitti

- capacità di creare un gruppo di lavoro affiatato
- capacità di ridurre al minimo i reclami interni
- capacità di ridurre al minimo le circostanze di lavoro in emergenza programmando con anticipo le attività da svolgere

La fonte di verifica è costituita prevalentemente da:

- eventuali report richiesti al Servizio Personale circa ore di straordinario effettuate
- dati relativi alle assenze
- incontri di autoformazione
- report delle valutazioni dei dipendenti (da Servizio personale)
- domande di trasferimento/mobilità
- eventuali note dei clienti interni
- relazione complessiva del dirigente
- altri strumenti richiesti dal NDV
- colloquio

Per tale fattore di valutazione ,il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato								Eccellente	

5. Qualità dell'apporto personale

Riguarda le abilità personali del dirigente e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche.

Saranno, pertanto, elementi utili ai fini della valutazione l'osservanza di leggi, regolamenti e scadenze e l'adeguamento dei comportamenti alle procedure, la capacità di gestione del *budget* con trasparenza, imparzialità ed economicità

Il comportamento atteso dal dirigente è:

- rispetto delle scadenze e degli obblighi senza necessità di solleciti e richiami
- autonomia nella gestione di problematiche senza necessità di solleciti, coordinamento o richiami da parte del Segretario Generale

- autonomia nel recepimento dei dettati normativi e capacità di far circolare informazioni nella propria Direzione
- partecipazione propositiva a conferenze di dirigenti
- capacità di semplificare l'attività operativa delle struttura diretta
- capacità di promuovere iniziative per migliorare la qualità dei servizi

La fonte di verifica è costituita prevalentemente da:

- aggiornamento costante della sezione del sito istituzionale
- rispetto delle scadenze e degli obblighi senza necessità di solleciti e richiami
- presentazione delle delibere alla Segreteria Generale entro i termini previsti
- relazione complessiva del dirigente
- altri strumenti richiesti dal NDV
- colloquio

Per tale fattore di valutazione ,il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato					Eccellente				

La valutazione massima raggiungibile per la componente comportamento organizzativo è pari a 50 punti.

3.2 La scheda di valutazione del dirigente

La valutazione complessiva della prestazione del dirigente è riportata nella scheda di cui all'All. B

4. MISURAZIONE INTERMEDIA

Nel corso dell'esercizio di riferimento il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del processo valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa.

La procedura per il controllo infra-annuale della performance attesa prevede che, con riferimento all'ambito degli obiettivi assegnati, ciascun dirigente è tenuto ad effettuare una consuntivazione intermedia afferente alla data del 30 giugno ed a predisporre una nota di aggiornamento intermedio con le proprie osservazioni rispetto ad eventuali criticità che presenterà al Segretario Generale.

I risultati della suddetta consuntivazione saranno poi elaborati dal Servizio deputato al controllo di gestione ed inviati dallo stesso al Nucleo di Valutazione

Qualora la variazione sia di particolare rilievo e comporti una modifica del Piano della Performance e/o del Peg, la stessa deve essere approvata dalla Giunta Comunale.

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE

Per il controllo di fine anno ciascun dirigente predispone:

- la consuntivazione finale degli obiettivi al 31 dicembre di ciascun anno i cui risultati saranno poi elaborati dal Servizio deputato al controllo di gestione ed inviati dallo stesso al Nucleo di Valutazione
- una relazione complessiva sulle attività della propria Direzione

A conclusione del processo di valutazione, effettuato attraverso l'utilizzo della scheda di cui al punto 3.2 del presente sistema, ad ogni Dirigente viene attribuito un punteggio finale.

Il punteggio massimo complessivamente attribuibile è pari a 100/100. Per l'erogazione del risultato è previsto il raggiungimento di un punteggio minimo pari a 55/100

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il Dirigente che non condivide la valutazione ricevuta, può produrre una contestazione scritta al Nucleo di Valutazione (valutatore) entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione. Il Nucleo di Valutazione convoca il Dirigente interessato entro i successivi 20 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il Dirigente può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

7. CLAUSOLA TRANSITORIA PER DIREZIONI VACANTI

Ai sensi dei CCNL vigenti e sulla base delle voci in esse indicate, L'Amministrazione costituisce un fondo annuale, destinato al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato del personale di qualifica dirigenziale.

Dopo aver individuato il valore di tutte le posizioni dirigenziali previste dall'organigramma dell'ente il Nucleo, nel caso di Direzioni vacanti, valuterà l'assegnazione di eventuali funzioni aggiuntive assegnate agli stessi ed attribuirà un moltiplicatore di risultato con i seguenti criteri:

- se al dirigente non sono assegnate ulteriori funzioni relative a direzioni non coperte il moltiplicatore sarà pari a 100;
- nel caso in cui al dirigente siano assegnate funzioni relative a Direzioni non coperte il moltiplicatore sarà pari a 110, 120, 130 ...a secondo della quantità delle funzioni aggiuntive assegnate.

ALLEGATO A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE

Fattori di valutazione	Complessità strutturale della direzione e dimensione quantitativa della gestione	Responsabilità Amministrativa e Patrimoniale - livelli di responsabilità verso l'interno e l'esterno	Competenze di impatto sui fabbisogni della popolazione	Caratteristiche della Direzione riferite al raggiungimento dei risultati previsti dagli obiettivi strategici, di miglioramento e mantenimento	Strategicità della posizione rispetto al programma di mandato del Sindaco	
Peso	peso fino al 20%	peso fino al 20%	peso fino al 20 %	peso fino al 20 %	peso fino al 20%	
Contenuti del Fattore di valutazione	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20	max punti 100
	1	2	3	4	5	TOTALE
DIREZIONE	Nucleo	Nucleo	Nucleo	Nucleo	Nucleo/Sindaco	punti

Differenziazione retributiva in fasce

<i>fasce</i>	<i>punteggi</i>	<i>importo in €</i>
1.a fascia retributiva	da 85 a 100	46.000,00
2.a fascia retributiva	da 75 a 80	42.000,00
3.a fascia retributiva	da 65 a 70	38.000,00
4.a fascia retributiva	da 55 a 60	34.000,00
5.a fascia retributiva	da 45 a 50	30.000,00

ALLEGATO B

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Dirigente	Direzione	PERIODO	
		da:	
		a:	

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (5 per cento del punteggio totale - max 5 punti)			
	Punteggio max attribuibile	% raggiungimento	Punti assegnati
Performance di Ente			.../5

OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI DIREZIONE (45 per cento del punteggio totale - max 45 punti)			
	Punteggio max attribuibile	% raggiungimento	Punti assegnati
1 Obiettivo	___/45		
2 Obiettivo	___/45		
3 Obiettivo	___/45		
4 Restanti obiettivi di PEG	___/45		
			.../45

COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO (50 per cento del punteggio totale - max 50 punti)											
Fattori di valutazione		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
1	Qualità e quantità del contributo fornito rispetto ai processi di programmazione e monitoraggio dell'andamento della gestione										
2	Integrazione tra le varie Direzioni e capacità di affrontare problemi comuni										
3	Capacità di proporre cambiamenti organizzativi										
4	Motivazione, clima organizzativo e valutazione del personale										
5	Qualità dell'apporto personale										
Valutazione comportamento organizzativo espressa in PUNTI (max 50)											

RIEPILOGO	PUNTI
Performance organizzativa di Ente	.../5
Obiettivi individuali e/o di Direzione	.../45
Comportamento organizzativo	.../50
TOTALE	.../100