



UNIONE
PEDEMONTANA
P A R M E N S E

Viale Libertà, 3 - 43044 Collecchio (PR)

TEL: 0521/301122 – FAX: 0521/301120

E-mail: segreteria@unionepedemontana.pr.it - info@unionepedemontana.pr.it

PEC: protocollo@postacert.unionepedemontana.pr.it

C.F. – P. IVA 02511960342

DELIBERA DI GIUNTA DELL'UNIONE PEDEMONTANA PARMENSE

ATTO N. 26 ANNO 2017

SEDUTA DEL 11/04/2017 ORE 09:00

OGGETTO: MODIFICA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIONE PEDEMONTANA PARMENSE E DEI COMUNI DI COLLECCHIO, FELINO, MONTECHIARUGOLO, SALA BAGANZA E TRAVERSETOLO.

L'anno **duemiladiciassette** il giorno **undici** del mese di **Aprile** alle ore **09:00** nella Sede Municipale di Felino, in seguito a regolare convocazione del Presidente, si è riunita la Giunta dell'Unione.

ALL'APPELLO RISULTANO:

ASSESSORI	QUALIFICA	PRESENTI	ASSENTI
BURIOLA LUIGI	PRESIDENTE DI GIUNTA	X	
BIANCHI PAOLO	VICEPRESIDENTE DI GIUNTA	X	
LEONI ELISA	ASSESSORE	X	
SPINA ALDO	ASSESSORE	X	
DALL'ORTO SIMONE	ASSESSORE	X	

Assiste Il Segretario Generale DOTT. ADOLFO GIUSEPPE DINO il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti il presidente LUIGI BURIOLA assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopraindicato.

DELIBERA N. 26 DEL 11/04/2017

OGGETTO: MODIFICA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIONE PEDEMONTANA PARMENSE E DEI COMUNI DI COLLECCHIO, FELINO, MONTECHIARUGOLO, SALA BAGANZA E TRAVERSETOLO.

LA GIUNTA DELL'UNIONE

PREMESSO che:

- l'art. 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottano con apposito provvedimento " il Sistema di misurazione e valutazione della performance";
- la performance organizzativa attiene all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;
- la funzione di misurazione e valutazione delle performance di ciascuna struttura organizzativa compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance o al Nucleo di Valutazione;
- gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono definiti dall'art. 8 del citato decreto n. 150/2009:

PRESO ATTO che l'art. 9 del decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo, al comma 1, che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi,

e, al comma 2, che la misurazione e la valutazione (svolte dai dirigenti) della performance individuale del personale sono collegate:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;

CONSIDERATO che il Sistema deve definire gli obiettivi e gli indicatori ed effettuare il monitoraggio della performance;

VISTI i seguenti provvedimenti:

- deliberazione Giunta Unione n. 12 dell'11/03/2015 di approvazione della "metodologia per la misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale, titolare di posizione organizzativa e del personale non titolare di posizione organizzativa dell'Unione Pedemontana Parmense e dei Comuni di Collecchio, Felino, Montechiarugolo, Sala Baganza e Traversetolo";
- il decreto presidenziale n. 2 in data 23/05/2014, con il quale, ai sensi del citato regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e trasparenza della performance, è stato nominato il Nucleo di Valutazione monocratico della Performance per gli enti facenti parte dell'Unione

Pedemontana Parmense nella persona della dott.ssa Chiara Pollina ed il successivo decreto presidenziale n. 4 del 04/06/2016 di rinnovo di tale nomina per gli anni 2016 e 2017;

- l'art. 6 del citato regolamento il quale prevede tra i compiti del N.V.P. di proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* organizzativa e individuale unico per tutti gli enti;

CONSIDERATO che a seguito dell'applicazione delle metodologia di cui alla delibera di Giunta Unione n. 12 dell'11/03/2015 sono state presentate al N.V.P. osservazioni e richieste di modifica/integrazioni e specificazioni al fine di definire meglio l'operatività del nuovo strumento;

CONSIDERATO che, il N.V.P. ha provveduto ad apportare alla metodologia permanente di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente degli enti dell'Unione (dirigenti, posizioni organizzative, personale) le integrazioni/modifiche proposte;

RITENUTO pertanto opportuno procedere all'approvazione delle modifiche apportate mediante approvazione del nuovo documento elaborato dal N.V.P. allegato al presente atto in quanto meritevole di approvazione e rispondente al dettato normativo oltre che confacente alla realtà amministrativa in cui andrà ad operare;

DATO ATTO che della stessa si darà informativa ai soggetti sindacali;

VISTI:

- il D.Lgs. n. 267/2000;
- il D.Lgs. n. 165/2001;
- il D.Lgs. 150/2009;
- lo Statuto dell'Unione;
- il Regolamento disciplinante l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi;

VISTO il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica, espresso dal Segretario Generale ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18.8.2000 n. 267, allegato alla proposta di deliberazione;

DATO ATTO che, ai sensi dell'art. 49, comma 1, non è necessario il parere contabile in quanto l'atto non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico finanziaria o sul patrimonio dell'ente;

CON VOTI unanimi e favorevoli espressi per alzata di mano;

D E L I B E R A

1. DI MODIFICARE la metodologia per la misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale, titolare di posizione organizzativa e del personale non titolare di posizione organizzativa dell'Unione Pedemontana Parmense e dei Comuni di Collecchio, Felino, Montechiarugolo, Sala Baganza e Traversetolo di cui alla delibera di Giunta Unione n. 12 dell'11/03/2015 mediante approvazione del nuovo documento proposto dal N.V.P. costituito presso l'Unione, allegato assieme alle schede che formano parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

2. DI DARE informazione della presente alle OO.SS;

3. DI COMUNICARE l'adozione del presente atto ai comuni.

SUCCESSIVAMENTE, stante l'urgenza, la Giunta dell'Unione, con separata votazione unanime e favorevole espressa in forma palese, delibera di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile ai sensi dell'art.134 c.4 D.Lgs.267/2000.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA
Luigi Buriola

IL SEGRETARIO GENERALE
Dott. Adolfo Giuseppe Dino

VISTO DI REGOLARITA' TECNICA
(art 49 comma 1 del T.U.E.L. D.Lgs 267/2000)

Proposta di delibera di Giunta avente per oggetto:

**MODIFICA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DELL'UNIONE PEDEMONTANA PARMENSE E DEI COMUNI DI
COLLECCHIO, FELINO, MONTECHIARUGOLO, SALA BAGANZA E TRAVERSETOLO**

Il sottoscritto, responsabile di servizio esprime **parere favorevole** in ordine alla regolarità tecnica della proposta di deliberazione in oggetto, precisando che sono state osservate le procedure preliminari di legge e dei regolamenti.

li 11/04/2017

Il Segretario Generale
Adolfo Giuseppe Dino

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

(art. 49 comma 1 del T.U.E.L. D.Lgs 267/2000)

PROPOSTA DI DELIBERA DI GIUNTA AVENTE PER OGGETTO:

**MODIFICA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DELL'UNIONE PEDEMONTANA PARMENSE E DEI COMUNI DI
COLLECCHIO, FELINO, MONTECHIARUGOLO, SALA BAGANZA E TRAVERSETOLO**

VISTO DI REGOLARITA' CONTABILE

per quanto attiene la regolarità contabile del presente atto, ai sensi dell'art. 49 del Decreto Legislativo 267/2000 il Responsabile del Servizio Finanziario **non esprime parere in quanto non c'è rilevanza contabile.**

lì, 11/04/2017

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
FINANZIARIO
Daniela Torri



UNIONE
PEDEMONTANA
PARMENSE

Viale Libertà, 3 - 43044 Collecchio (PR)

TEL: 0521/301122 – FAX: 0521/301120

E-mail: segreteria@unionepedemontana.pr.it - info@unionepedemontana.pr.it

PEC: protocollo@postacert.unionepedemontana.pr.it

C.F. – P. IVA 02511960342

Deliberazione di GIUNTA dell'UNIONE

N. 26

DEL 11/04/2017

OGGETTO: MODIFICA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIONE PEDEMONTANA PARMENSE E DEI COMUNI DI COLLECCHIO, FELINO, MONTECHIARUGOLO, SALA BAGANZA E TRAVERSETOLO.

RELATA DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto, visti gli atti d'ufficio

ATTESTA

Che la presente deliberazione:

- viene pubblicata nell'Albo on line dell'Unione per 15 giorni consecutivi dal 09/05/2017 al 24/05/2017;
- diverrà esecutiva il 19/05/2017 decorsi 10 giorni dalla data di pubblicazione (art. 134, comma 3 TUEL).

Collecchio, lì 09/05/2017

Per il Segretario Generale
L'impiegata delegata
Michela Vitali / INFOCERT SPA



Sistema di Valutazione del Personale dell'Unione Pedemontana Parmense e dei Comuni di Collecchio, Montechiarugolo, Felino, Sala Baganza e Traversetolo

Il presente Sistema di Valutazione del Personale si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance dell'Unione Pedemontana Parmense e dei Comuni di Collecchio, Montechiarugolo, Felino, Sala Baganza e Traversetolo, costituendo un tassello nel processo che, dall'analisi dei bisogni del territorio prevede l'elaborazione della pianificazione strategica, la traduzione in pianificazione operativa, l'attuazione di quanto programmato, il monitoraggio dei risultati raggiunti e la rendicontazione alla Collettività.

Finalità ultima di tale sistema è quindi quella di favorire una risposta puntuale ai bisogni dei Cittadini (tutti e ciascuno) aiutando la struttura a focalizzarsi sugli obiettivi strategici di mandato e sui servizi fondamentali per la Collettività. Il Sistema identifica quindi obiettivi rispetto ai quali gli Amministratori possano rendicontare il territorio e la Struttura amministrativa sia incentivata.

Il Sistema di Valutazione è strutturato in modo da rispettare i seguenti requisiti:

- Stretto legame con il programma di mandato
- Focalizzazione sugli elementi davvero cruciali per l'Ente (non necessariamente interni ad una sola struttura)
- Indicatori significativi rispetto alla generazione di valore per il territorio (non necessariamente legati ad un solo anno)
- Efficacia come strumento di gestione dei collaboratori
- Equità
- Capacità di individuare le performance davvero eccellenti
- Utilità ai fini dello sviluppo personale ed organizzativo

1. Definizione di performance

La performance del personale è basata per il 5% sulla performance organizzativa dell'Ente e per il 95% sulla performance individuale.

1.1 La performance organizzativa dell'Ente

La performance organizzativa dell'Ente è il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente, con riferimento all'impatto effettivamente generato sul territorio.

È calcolata come la media ponderata degli indicatori di outcome/impatto (cioè che misurano l'impatto generato sul territorio) relativi agli obiettivi strategici assegnati ai Responsabili dei Settori. Gli obiettivi che per l'anno in corso non hanno indicatori di outcome/impatto non rientrano nella performance dell'ente.

La performance organizzativa dell'Ente genera un punteggio utile ai fini della valutazione complessiva che varia da 0 a 5, proporzionalmente rispetto alla percentuale di raggiungimento della performance organizzativa (ad esempio, per una media di raggiungimento degli indicatori di outcome/impatto pari a 0%, il punteggio sarà 0; per una media di raggiungimento degli indicatori di outcome/impatto pari a 50%, il punteggio sarà 2,5; per una media di raggiungimento degli indicatori di outcome/impatto pari a 100%, il punteggio sarà 5).

1.2 La performance individuale

La performance individuale si compone di due elementi: il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti e capacità manageriali.

Per i Dirigenti e i Responsabili di Posizione Organizzativa, la valutazione dei comportamenti e capacità manageriali rappresenta il 30% della performance individuale, mentre il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa per l'altro 70%.

Per il Personale di Comparto inquadrato nella categoria C e D, la valutazione dei comportamenti e capacità manageriali rappresenta il 40% della performance individuale, mentre il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa per l'altro 60%.

Per il Personale di Comparto inquadrato nella categoria A e B, la valutazione dei comportamenti e capacità manageriali rappresenta il 50% della performance individuale, il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa per l'altro 50%.

1.2.1 Comportamenti e capacità manageriali

I Comportamenti e le capacità gestionali considerate ai fini del ciclo di gestione della performance sono le conoscenze e le modalità di lavoro che è necessario possedere ed attivare al fine di garantire che le strategie politiche definite dagli Amministratori per rispondere ai bisogni della collettività siano realizzate in modo efficace e tenendo nella giusta considerazione:

- gli effetti sulla politica specifica sottesa ad ogni obiettivo, ma anche sul sistema (collettività di riferimento, Comune e Unione) nel suo insieme,
- gli effetti generati nel breve periodo e quelli che si producono nel medio-lungo termine

1.2.2 Obiettivi

Gli obiettivi evidenziano i risultati che la struttura deve ottenere al fine di realizzare le priorità politiche individuate dagli Amministratori per rispondere ai bisogni della Collettività.

Gli **obiettivi** oggetto di valutazione possono riguardare:

- attività strategiche di sviluppo presenti nelle linee programmatiche e nella Sezione strategica del DUP o nella RPP, per gli Enti che non hanno adottato il DUP;
- standard di eccellenza relativi a attività o servizi di forte rilevanza per la Collettività
- standard di eccellenza relativi a attività o servizi interni necessari per permettere il buon funzionamento delle funzioni a contatto con il Territorio

Gli obiettivi devono essere:

- concreti
- misurabili
- sfidanti
- tali da generare un effettivo miglioramento nella qualità di vita della collettività

- parametrizzati, indicando, ove possibile, anche parametri di outcome/impatto (impatto sul territorio)

Al fine di cogliere meglio la dimensione del valore generato per il territorio, gli obiettivi possono essere:

- trasversali rispetto a più funzioni e settori del Comune
- sovracomunali (per le iniziative che coinvolgono funzioni gestite in Unione o convenzionate fra due o più Comuni)
- pluriennali

Ogni obiettivo deve avere:

- una finalità, che lo riconduce alle linee programmatiche e alla Sezione Strategica del DUP: quale bisogno del territorio intercettiamo e come abbiamo deciso di affrontarlo
- una descrizione: cosa intendiamo fare
- uno o più indicatori: come misureremo l'efficacia di quello che abbiamo fatto (es. numero di anziani che, grazie all'assistenza domiciliare, riescono a rimanere autonomi)
- un livello atteso per ogni indicatore (es. ≥50% degli over 85)

2. Identificazione della performance attesa

2.1 La performance individuale di Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa

2.1.1 Comportamenti e capacità gestionali attesi per Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa

Per i Dirigenti e i Responsabili di Posizione Organizzativa, i **comportamenti e le capacità gestionali** oggetto di valutazione sono:

AREA RELAZIONALE
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze
Gestione del conflitto: capacità espressa di riconoscere ed evidenziare le diverse priorità e punti di vista, di costruire una visione condivisa del problema e di riconfigurare le soluzioni possibili in modo da massimizzare il soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori coinvolti
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione
Concurrence: capacità espressa di presentare e difendere i propri punti di vista in fase decisionale e sostenere le decisioni prese in modo condiviso con altri (anche se diverse dalle proprie posizioni iniziali), anche quando queste vengono messe in discussione da persone esterne al gruppo che ha preso la decisione
AREA TECNICA
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE
Sviluppo degli altri: capacità espressa di supportare l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri collaboratori
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire i collaboratori e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi
Valutazione dei collaboratori: capacità espressa di valutare in modo equo, premiando le prestazioni buone ed assegnando valutazioni basse a fronte di prestazioni non adeguate, gestito il processo di valutazione in maniera attenta durante il corso dell'anno, evidenziando tempestivamente ai collaboratori le prestazioni buone e quelle non appropriate, così che a fine anno i collaboratori

condividano generalmente la valutazione effettuata
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione
Capacità di decisione: capacità di enucleare rapidamente gli elementi fondamentali per identificare la scelta migliore, anche con riferimento al medio-lungo periodo ed alle altre strutture organizzative, e di intraprendere e sostenere le azioni susseguenti
Comprensione del territorio: capacità espressa di analizzare gli elementi raccolti quotidianamente nel corso del lavoro e di ricondurli ad una visione d'assieme sistemica che permetta di mettere in luce l'emergere di bisogni nuovi e/o la consistenza e l'evoluzione dei bisogni già noti (es. un numero elevato di interventi della Polizia Locale in litigi familiari mette in luce la necessità di fornire sostegno alla relazione di coppia e/o alla genitorialità)
Pianificazione: capacità di tradurre gli indirizzi politici in strategie operative, anche trasversali rispetto all'organizzazione e/o pluriennali, che consentano di generare gli impatti attesi
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività future proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi
Trasversalità: capacità di affrontare le situazioni identificando correttamente le strutture organizzative che impattano su quel tema, coinvolgendole nella fase di analisi e in quella decisionale
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di definire gli standard qualitativi e quantitativi adeguati rispetto alla normativa vigente e ai bisogni del territorio di riferimento, eventualmente differenziando gruppi di interlocutori e di assicurare che la struttura coordinata li rispetti
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di pianificare ed organizzare l'attività propria e della struttura al fine di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente

Per ogni Dirigente e Responsabile di Posizione Organizzativa, il Nucleo di Valutazione, in coordinamento con il Gruppo di coordinamento dei Segretari comunali a inizio anno definisce le competenze attese ed il relativo peso.

La somma dei pesi delle competenze attese per ogni Dirigente e Responsabile di Posizione Organizzativa è pari a 30.

2.1.2 Definizione degli obiettivi per Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa

Nel mese di ottobre, in coordinamento con l'attività di pianificazione prodromica alla redazione del bilancio e sulla base degli indirizzi strategici approvati nel Documento Unico di Programmazione, la Giunta di ciascun Comune, in collaborazione con il proprio Comitato di direzione di coordinato dal proprio Segretario comunale, individua gli obiettivi strategici da realizzare nel periodo successivo.

Coerentemente con quanto previsto per il bilancio, l'orizzonte temporale di riferimento per il Piano delle Performance è triennale.

Il Piano delle Performance individua anche le performance organizzative attese per le attività gestite in Unione.

Una volta che sono stati definiti gli obiettivi, si individuano i settori che saranno coinvolti nella loro realizzazione e si definiscono gli obiettivi da assegnare a ciascun Settore.

Gli obiettivi sovracomunali sono concordati in Unione per quanto riguarda i servizi gestiti in Unione e fra i Comuni coinvolti per quanto riguarda i servizi associati.

Ad ogni obiettivo viene associato un peso, definito dal Nucleo di Valutazione in accordo con il Gruppo di coordinamento dei Segretari comunali.

Gli obiettivi costituiscono il 70% della performance individuale (66,5 della performance complessiva).

Qualora per numerosità, complessità o strategicità degli obiettivi la somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad un Dirigente sia inferiore a 70 di oltre il 10%, l'indennità di risultato massima teorica derivante dalla parte obiettivi sarà ridotta proporzionalmente.

Il peso degli obiettivi viene così calcolato:

$$\text{Peso} = \text{Complessità} \times \text{Strategicità}$$

La complessità viene calcolata tenendo conto dei seguenti fattori:

- Carico di lavoro connesso con l'obiettivo (anche in considerazione della dimensione della struttura),
- Trasversalità dell'obiettivo, poiché obiettivi che coinvolgono più settori o più enti sono più complessi da gestire
- Tipologia di indicatori, poiché è più facile raggiungere un obiettivo misurato in termini di azioni procedurali da compiere (indicatore di processo) rispetto ad uno misurato sui risultati realizzati (indicatore di risultato) o sugli effetti prodotti per la collettività (indicatore di outcome).

I parametri possono variare come segue:

Complessità:

bassa = 5
media = 10
alta = 20

Strategicità assegnata dalla Giunta all'obiettivo

media = x 1
elevata = x 1,1
molto elevata = x 1,3
fondamentale = x 1,5

Obiettivi il cui peso sia uguale o inferiore a 6 non sono considerabili ai fini del ciclo di gestione della performance. Permangono nel piano della performance, ma non entrano nelle schede di valutazione di Dirigenti. Possono però essere assegnati al personale di comparto.

Gli obiettivi così individuati sono presentati dalla Giunta insieme ai Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa a tutti i lavoratori dei ogni Ente entro il mese successivo alla loro approvazione.

2.2 La performance individuale del Personale di Comparto

2.2.1 Comportamenti e capacità gestionali attesi per Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa

Per il Personale di Comparto, i **comportamenti e le capacità gestionali** oggetto di valutazione sono:

AREA RELAZIONALE
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze
Gestione del conflitto: capacità espressa di accettare le priorità e punti di vista degli altri e di condividere soluzioni che massimizzano il soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori coinvolti, senza voler privilegiare il proprio ad ogni costo

Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione
AREA TECNICA
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE
Condivisione delle conoscenze: capacità espressa di mettere a disposizione il proprio sapere, supportando l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri colleghi
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire un gruppo di lavoro nell'ambito del proprio settore di appartenenza o trasversale rispetto all'organizzazione e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le proprie attività future in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di lavorare ottenendo gli standard qualitativi e quantitativi definiti dal proprio Responsabile in coerenza con la normativa vigente e con i bisogni del territorio di riferimento
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di pianificare ed organizzare la propria attività propria al fine di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente e coerentemente con i bisogni della Collettività

Per ogni ruolo organizzativo, il Gruppo di coordinamento dei Segretari a inizio anno definisce le competenze attese ed il relativo peso. La somma dei pesi delle competenze attese per ogni ruolo è pari a 40 per il personale inquadrato nelle categorie C e D e a 50 per il personale inquadrato nelle categorie A e B.

2.2.2 Definizione degli obiettivi per il Personale di comparto

Sulla base degli obiettivi definiti per il proprio Settore, ogni Dirigente e Responsabile di Posizione Organizzativa elabora degli obiettivi da assegnare ai propri collaboratori, che consentano di orientare il lavoro di ciascun lavoratore verso il raggiungimento delle strategie politiche definite dagli Amministratori per rispondere ai bisogni della Collettività.

Gli obiettivi ed i relativi indicatori e livelli attesi devono quindi essere coerenti con quelli assegnati dagli Amministratori ai Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa, anche se è possibile che il Responsabile di un Servizio/Settore decida di inserirne di differenti.

Ciascun Responsabile può quindi decidere di assegnare ai propri collaboratori obiettivi relativi all'andamento dell'attività, misurati da indicatori di controllo di gestione (ad esempio, volumi di attività, tempi, efficienza, qualità) che ritiene sia utile monitorare per il buon andamento del proprio settore.

Coerentemente con quanto previsto per il bilancio, l'orizzonte temporale di riferimento è triennale.

Gli obiettivi sono condivisi con gli altri Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa con la duplice finalità di:

- garantire la massima trasversalità e diffusione delle informazioni e
- valutare possibili miglioramenti e/o opportunità di coordinamento.

Ad ogni obiettivo viene associato un peso, definito dal Segretario comunale o dell'Unione in accordo con il Gruppo dei Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa.

Gli obiettivi costituiscono il 60% della performance individuale (57 della performance complessiva) del personale inquadrato nelle categorie C e D e il 50% della performance individuale (47,5 della performance complessiva) del personale inquadrato nelle categorie A e B.

Il peso degli obiettivi viene così calcolato:

$$\text{Peso} = \text{Complessità} \times \text{Strategicità}$$

La complessità viene calcolata tenendo conto dei seguenti fattori:

- Carico di lavoro connesso con l'obiettivo (anche in considerazione della dimensione della struttura),
- Trasversalità dell'obiettivo, poiché obiettivi che coinvolgono più settori o più enti sono più complessi da gestire
- Tipologia di indicatori, poiché è più facile raggiungere un obiettivo misurato in termini di azioni procedurali da compiere (indicatore di processo) rispetto ad uno misurato sui risultati realizzati (indicatore di risultato) o sugli effetti prodotti per la collettività (indicatore di outcome).

I parametri possono variare come segue:

Complessità:

bassa = 5

media = 10

alta = 20

Strategicità assegnata ~~dalla Giunta~~ all'obiettivo

media = x 1

elevata = x 1,1

molto elevata = x 1,3

fondamentale = x 1,5

Nel caso in cui l'obiettivo corrisponda ad un obiettivo inserito nel Piano delle Performance, la strategicità corrisponde a quella assegnata dalla Giunta.

Nel caso in cui l'obiettivo derivi da un obiettivo inserito nel Piano delle Performance (ad esempio, il Responsabile di Posizione Organizzativa decide di assegnare una parte delle attività ad un dipendente ed un'altra parte ad un altro, modificando quindi la descrizione dell'obiettivo), la strategicità di norma corrisponde a quella assegnata dalla Giunta, ma potrebbe essere inferiore nel caso in cui a un dipendente venisse affidata una parte marginale dell'obiettivo. In questo caso anche la complessità potrebbe essere differente.

Nel caso in cui l'obiettivo non figuri nel Piano delle Performance, ma sia definito dal Responsabile di Posizione Organizzativa nell'ambito della propria autonomia gestionale, la strategicità è per definizione 1.

2.3 La performance individuale del Segretario comunale o dell'Unione

2.3.1 Comportamenti e capacità gestionali attesi per il Segretario comunale o dell'Unione

Per il Segretario comunale o dell'Unione, i **comportamenti e le capacità gestionali** oggetto di valutazione sono:

AREA RELAZIONALE
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze
Gestione del conflitto: capacità espressa di riconoscere ed evidenziare le diverse priorità e punti di vista, di costruire una visione condivisa del problema e di riconfigurare le soluzioni possibili in modo da massimizzare il soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori coinvolti
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione
Concurrence: capacità espressa di presentare e difendere i propri punti di vista in fase decisionale e sostenere le decisioni prese in modo condiviso con altri (anche se diverse dalle proprie posizioni iniziali), anche quando queste vengono messe in discussione da persone esterne al gruppo che ha preso la decisione
AREA TECNICA
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE
Sviluppo degli altri: capacità espressa di supportare l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri collaboratori
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire i collaboratori e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione
Capacità di decisione: capacità di enucleare rapidamente gli elementi fondamentali per identificare la scelta migliore, anche con riferimento al medio-lungo periodo ed alle altre strutture organizzative, e di intraprendere e sostenere le azioni susseguenti
Comprensione del territorio: capacità espressa di analizzare gli elementi raccolti quotidianamente nel corso del lavoro e di ricondurli ad una visione d'assieme sistemica che permetta di mettere in luce l'emergere di bisogni nuovi e/o la consistenza e l'evoluzione dei bisogni già noti (es. un numero elevato di interventi della Polizia Locale in litigi familiari mette in luce la necessità di fornire sostegno alla relazione di coppia e/o alla genitorialità)
Pianificazione: capacità di tradurre gli indirizzi politici in strategie operative, anche trasversali rispetto all'organizzazione e/o pluriennali, che consentano di generare gli impatti attesi
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività future proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi
Trasversalità: capacità di affrontare le situazioni identificando correttamente le strutture organizzative che impattano su quel tema, coinvolgendole nella fase di analisi e in quella decisionale
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di definire gli standard qualitativi e quantitativi adeguati rispetto alla normativa vigente e ai bisogni del territorio di riferimento, eventualmente differenziando gruppi di interlocutori e di assicurare che la struttura coordinata li rispetti
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di pianificare ed organizzare l'attività propria e della struttura al fine di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente

Il Nucleo di Valutazione, in coordinamento con i Sindaci dell'Unione, a inizio anno definisce le competenze attese per i Segretari comunali e dell'Unione ed il relativo peso.

La somma dei pesi delle competenze attese per il Segretario comunale o dell'Unione è pari a 30.

2.1.2 Definizione degli obiettivi per il Segretario comunale o dell'Unione

Il Nucleo di Valutazione, di norma nel mese di novembre, individua nel Piano delle Performance gli obiettivi da assegnare al Segretario comunale o dell'Unione e li condivide con la Giunta.

Di norma, al Segretario che svolge le funzioni di Direttore generale è attribuito un obiettivo complessivo di coordinamento dell'Ente, la cui valutazione è data dalla media delle valutazioni degli obiettivi strategici dell'Ente ponderata rispetto al peso di ciascun obiettivo. Tale obiettivo ha, di norma, peso pari a 30.

Gli obiettivi costituiscono il 70% della performance individuale (66,5 della performance complessiva).

Qualora per numerosità, complessità o strategicità degli obiettivi la somma dei pesi degli obiettivi assegnati al Segretario sia inferiore a 70, l'indennità di risultato massima teorica derivante dalla parte obiettivi sarà ridotta proporzionalmente.

Il peso degli obiettivi viene così calcolato:

$$\text{Peso} = \text{Complessità} \times \text{Strategicità}$$

La complessità viene calcolata tenendo conto dei seguenti fattori:

- Carico di lavoro connesso con l'obiettivo (anche in considerazione della dimensione della struttura),
- Trasversalità dell'obiettivo, poiché obiettivi che coinvolgono più settori o più enti sono più complessi da gestire
- Tipologia di indicatori, poiché è più facile raggiungere un obiettivo misurato in termini di azioni procedurali da compiere (indicatore di processo) rispetto ad uno misurato sui risultati realizzati (indicatore di risultato) o sugli effetti prodotti per la collettività (indicatore di outcome).

I parametri possono variare come segue:

Complessità:

bassa = 5
media = 10
alta = 20

Strategicità assegnata dalla Giunta all'obiettivo

media = x 1
elevata = x 1,1
molto elevata = x 1,3
fondamentale = x 1,5

Obiettivi il cui peso sia uguale o inferiore a 6 non sono considerabili ai fini del ciclo di gestione della performance. Permangono nel piano della performance, ma non entrano nelle schede di valutazione di Dirigenti. Possono però essere assegnati al personale di comparto.

3. Valutazioni intermedie e valutazione finale

3.1 Soggetti e tempistiche

La valutazione dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa viene effettuata dal Nucleo di Valutazione; la valutazione del personale di comparto viene effettuata dal responsabile del Settore di appartenenza.

Le valutazioni intermedie vengono effettuate nel mese di giugno e nel mese di ottobre.

La valutazione finale viene effettuata di norma entro il mese di febbraio dell'anno successivo.

3.2 Valutazione dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa

3.2.1 Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base:

- della documentazione predisposta dai Dirigenti e dai Responsabili di Posizione Organizzativa atta a dimostrare lo stato di avanzamento o il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (determine, delibere, rassegne stampa, dati prodotti da enti terzi, report dei controlli effettuati, etc.); tale documentazione sarà inviata via email al Nucleo di Valutazione e successivamente presentata in un apposito incontro di istruttoria della valutazione,
- di informazioni aggiuntive fornite dal Segretario comunale o dell'Unione,
- di dati raccolti indipendentemente dal Nucleo di Valutazione e condivisi con i Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa interessati.

I dati raccolti dai Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa vengono inviati al Nucleo di Valutazione che ne prende visione e richiede eventuali approfondimenti.

3.2.2 Valutazione dei comportamenti e capacità gestionali

La valutazione dei comportamenti e delle capacità gestionali viene effettuata dal Nucleo di Valutazione tenendo in considerazione gli elementi raccolti con le seguenti metodologie:

- colloquio con il Segretario comunale o dell'Unione,
- schede di valutazione compilate dagli Assessori (solo per la valutazione finale; è prevista la possibilità di saltare una o più domande),
- colloquio con il Sindaco o Presidente dell'Unione (solo per la valutazione finale),
- schede di valutazione compilate da colleghi e collaboratori (solo per la valutazione finale; è prevista la possibilità di saltare una o più domande),

Le valutazioni così elaborate vengono affinate in due ulteriori occasioni:

- condivisione delle valutazioni con il Gruppo di coordinamento dei Segretari,
- condivisione delle valutazioni in Giunta (solo per la valutazione finale).

3.2.3 Colloquio di feedback

Elaborata la valutazione, il Nucleo di Valutazione insieme al Segretario comunale o dell'Unione incontra in un colloquio individuale ciascun valutato per condividere la valutazione effettuata ed identificare eventuali azioni correttive che permettano di recuperare eventuali difficoltà incontrate.

Per le valutazioni intermedie, il colloquio di istruttoria ed il colloquio di feedback di norma coincidono.

La valutazione della performance individuale connessa con uno specifico obiettivo può differire (in positivo o in negativo) da quella elaborata ai fini della performance organizzative per evidenziare l'effettivo contributo, l'impegno e la proattività di chi vi ha lavorato.

Nel corso di tali colloqui individuali di valutazione intermedia, il Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa può chiedere la modifica di uno o più obiettivi. Il Nucleo di Valutazione, in accordo con il Gruppo di coordinamento dei Segretari, valuta se la richiesta è accoglibile e, in caso affermativo, la propone alla Giunta, alla quale spetta la decisione finale in merito.

La valutazione complessiva è data dalla somma dei punteggi ottenuti rispetto alla valutazione degli obiettivi, dei comportamenti e capacità gestionali e della performance organizzativa dell'Ente, il tutto arrotondato per eccesso:

$$V_c = \text{Arrotondamento per eccesso } [V_{ccg} + (V_o + V_E) \times 0,95]$$

Dove:

V_c = Valutazione complessiva

V_{ccg} = Valutazione dei comportamenti e capacità gestionali

V_o = Valutazione degli obiettivi

V_E = Valutazione della performance organizzativa dell'Ente

Il Nucleo di Valutazione trasmette le proprie valutazioni intermedie anche alla Giunta, che può chiedere di incontrare il Nucleo di Valutazione per approfondimenti e chiarimenti.

La valutazione finale viene presentata alla Giunta dal Nucleo di Valutazione nel corso di un apposito incontro.

Gli esiti delle valutazioni intermedia e finale relative alla componente degli obiettivi sono condivisi dal Dirigente e dal Responsabile di Posizione Organizzativa con la propria struttura.

3.3 Valutazione del Personale di comparto

3.2.1 Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Responsabile diretto sulla base degli elementi oggettivi raccolti nel corso del periodo oggetto di valutazione.

Il Valutato può portare elementi aggiuntivi ad integrazione della valutazione elaborata dal Valutatore.

Qualora nel corso dell'anno un dipendente ne sostituisca un altro nella realizzazione di un obiettivo, questo obiettivo, in sede di valutazione il Responsabile considera tale obiettivo nella scheda del dipendente che l'ha effettivamente realizzato.

3.2.2 Valutazione dei comportamenti e capacità gestionali

La valutazione dei comportamenti e delle capacità gestionali viene effettuata dal Responsabile diretto sulla base degli elementi oggettivi raccolti nel corso del periodo oggetto di valutazione, tenendo in considerazione gli elementi raccolti presso altri Responsabili di Posizione Organizzativa che hanno interagito con il Valutato.

La valutazione del personale in parziale distacco presso l'Unione viene effettuata dal Responsabile diretto, in stretto coordinamento con il Responsabile di Posizione Organizzativa dell'Unione presso cui il Lavoratore è in parziale distacco.

La valutazione di ciascun Lavoratore è condivisa con gli altri Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa con la finalità di:

- garantire la massima trasversalità e diffusione delle informazioni,
- integrare eventuali ulteriori informazioni,
- assicurare omogeneità di metro di valutazione nell'ambito dell'Unione e dei Comuni.

Il Valutato può portare elementi aggiuntivi ad integrazione della valutazione elaborata dal Valutatore.

3.2.3 Colloquio di feedback

Elaborata la valutazione, il Valutatore incontra in un colloquio individuale ciascun valutato per condividere la valutazione effettuata ed identificare eventuali azioni correttive che permettano di recuperare eventuali difficoltà incontrate.

La valutazione della performance individuale connessa con uno specifico obiettivo può differire (in positivo o in negativo) da quella elaborata ai fini della performance organizzativa per evidenziare l'effettivo contributo, l'impegno e la proattività di chi vi ha lavorato.

Nel corso dei colloqui individuali di valutazione intermedia, il Lavoratore può chiedere la modifica di uno o più obiettivi. Il Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa, in accordo con il Segretario e con gli altri Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa del Comune, valuta se la richiesta è accoglibile e, in caso affermativo, la adotta.

La valutazione complessiva è data dalla somma dei punteggi ottenuti rispetto alla valutazione degli obiettivi, dei comportamenti e capacità gestionali e della performance organizzativa dell'Ente, il tutto arrotondato per eccesso:

$$V_c = \text{Arrotondamento per eccesso } [V_{ccg} + (V_o + V_E) \times 0,95]$$

Dove:

V_c = Valutazione complessiva

V_{ccg} = Valutazione dei comportamenti e capacità gestionali

V_o = Valutazione degli obiettivi

V_E = Valutazione della performance organizzativa dell'Ente

3.3 Valutazione del Segretario comunale o dell'Unione

3.3.1 Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base:

- della documentazione predisposta dal Segretario comunale o dell'Unione atta a dimostrare lo stato di avanzamento o il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (determine, delibere, rassegne stampa, dati prodotti da enti terzi, report dei controlli effettuati, etc.); tale documentazione sarà inviata via email al Nucleo di Valutazione e successivamente presentata in un apposito incontro di istruttoria della valutazione,
- di informazioni aggiuntive fornite dal Sindaco,
- di dati raccolti indipendentemente dal Nucleo di Valutazione e condivisi con i Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa interessati.

3.2.2 Valutazione dei comportamenti e capacità gestionali

La valutazione dei comportamenti e delle capacità gestionali viene effettuata dal Nucleo di Valutazione tenendo in considerazione gli elementi raccolti con le seguenti metodologie:

- schede di valutazione compilate dagli Assessori (solo per la valutazione finale; è prevista la possibilità di saltare una o più domande),
- colloquio con il Sindaco o Presidente dell'Unione (solo per la valutazione finale),
- schede di valutazione compilate da colleghi e collaboratori (solo per la valutazione finale; è prevista la possibilità di saltare una o più domande),

Le valutazioni così elaborate vengono affinate nella fase di condivisione delle valutazioni in Giunta (solo per la valutazione finale).

3.2.3 Colloquio di feedback

Elaborata la valutazione, il Nucleo di Valutazione incontra in un colloquio individuale ciascun valutato per condividere la valutazione effettuata ed identificare eventuali azioni correttive che permettano di recuperare eventuali difficoltà incontrate.

Per le valutazioni intermedie, il colloquio di istruttoria ed il colloquio di feedback di norma coincidono.

La valutazione della performance individuale connessa con uno specifico obiettivo può differire (in positivo o in negativo) da quella elaborata ai fini della performance organizzative per evidenziare l'effettivo contributo, l'impegno e la proattività di chi vi ha lavorato.

Nel corso di tali colloqui individuali di valutazione intermedia, il Segretario comunale o dell'Unione può chiedere la modifica di uno o più obiettivi. Il Nucleo di Valutazione, in accordo con il Gruppo di coordinamento dei Segretari, valuta se la richiesta è accoglibile e, in caso affermativo, la propone alla Giunta, alla quale spetta la decisione finale in merito.

La valutazione complessiva è data dalla somma dei punteggi ottenuti rispetto alla valutazione degli obiettivi, dei comportamenti e capacità gestionali e della performance organizzativa dell'Ente, il tutto arrotondato per eccesso:

$$V_c = \text{Arrotondamento per eccesso} [V_{ccg} + (V_o + V_E) \times 0,95]$$

Dove:

V_c = Valutazione complessiva

V_{ccg} = Valutazione dei comportamenti e capacità gestionali

V_o = Valutazione degli obiettivi

V_E = Valutazione della performance organizzativa dell'Ente

Il Nucleo di Valutazione trasmette le proprie valutazioni intermedie anche alla Giunta, che può chiedere di incontrare il Nucleo di Valutazione per approfondimenti e chiarimenti.

La valutazione finale viene presentata alla Giunta dal Nucleo di Valutazione nel corso di un apposito incontro.

4. L'attribuzione delle fasce di merito

Sulla base delle valutazioni ottenute, ciascun Valutato viene inserito in fasce di merito articolate come segue:

- Prima fascia $x \geq 95$
- Seconda fascia $95 > x \geq 80$
- Terza fascia $80 > x \geq 60$

Per i punteggi inferiori a 60 non verrà attribuita alcuna indennità di risultato.

Qualora la valutazione dei comportamenti e capacità gestionali e/o la valutazione degli obiettivi siano inferiori al 60% non verrà attribuita alcuna indennità di risultato.

Le risorse vengono attribuite in funzione del risultato della valutazione complessiva di ciascun valutato (performance organizzativa + performance individuale)

- prima fascia: valutazione ottenuta x 1,1
- seconda fascia: valutazione ottenuta

- terza fascia: valutazione ottenuta x 0,9

In ogni caso, non è possibile distribuire somme superiori a quanto definito come indennità di risultato individuale.

Per il personale di comparto, il collegamento tra la valutazione e la premialità avviene come di seguito descritto.

Ad inizio anno ogni Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa assegna gli obiettivi ai propri collaboratori, definendo il peso per ciascuno secondo la metodologia sopra delineata.

Ad ogni dipendente viene attribuita una quota teorica di fondo produttività calcolata come segue:

1. Si calcola il peso complessivo di tutti gli obiettivi assegnati a tutti i dipendenti dell'Ente. A tale proposito, si segnala che se un obiettivo viene assegnato a più persone, il peso di tale obiettivo andrà sommato tante volte quante sono le persone coinvolte nell'obiettivo.
Ciascun dipendente partecipa pro quota per la durata del tempo in cui presta servizio presso l'Ente.
2. Si divide la quota di fondo destinata alla produttività per il numero calcolato nella fase 1, ottenendo il "punto produttività".
3. Per ogni dipendente, si moltiplica il punto produttività per il peso complessivo degli obiettivi ad esso assegnati, ottenendo così la quota teorica di produttività da assegnare a ciascuno.
4. In fase di valutazione, per ogni persona si valuta la valutazione complessiva e si colloca il valutato in una delle fasce di merito, applicando il relativo moltiplicatore o demoltiplicatore. In ogni caso, non è possibile superare il 100.
5. Per ogni valutato si applica il valore definito nella fase 4 come percentuale della quota teorica di produttività calcolata nella fase 3: $(\text{Punteggio finale} / 100) \times \text{quota teorica}$

Ad esempio, ipotizziamo di avere quattro dipendenti: Maria, Giovanni, Carla e Giuseppe

A Maria sono assegnati obiettivi per un peso totale di 36 punti

A Giovanni sono assegnati obiettivi per un peso totale di 20 punti

A Carla sono assegnati obiettivi per un peso totale di 24 punti

A Giuseppe sono assegnati obiettivi per un peso totale di 30 punti

Il peso complessivo di tutti gli obiettivi assegnati a tutti i dipendenti dell'Ente è:

$$36 + 20 + 24 + 30 = 110$$

Ipotizziamo di avere una quota di fondo destinata alla produttività pari a 2.200 €.

Il Punto produttività sarà uguale a:

$$2.200\text{€} / 110 = 20 \text{ €}$$

La quota teorica di produttività da assegnare a ciascun dipendente sarà:

Maria: 36 punti x 20€ = 720 €

Giovanni: 20 punti x 20€ = 400 €

Carla: 24 punti x 20€ = 480 €

Giuseppe: 30 punti x 20€ = 600 €

Ipotizziamo poi che a fine periodo le valutazioni complessive siano le seguenti:

Maria: valutazione 90 → fascia intermedia → $\frac{90 \times 720}{100} = 648$ → punteggio finale 90

Giovanni: valutazione 75 → fascia bassa → $\frac{75 \times 400}{100} = 300$ → punteggio finale 67,5

Carla: valutazione 98 → fascia intermedia → $\frac{98 \times 480}{100} = 470,4$ → punteggio finale 107,8
→ punteggio finale con tetto 100

Giuseppe: valutazione 80 → fascia intermedia → $\frac{80 \times 600}{100} = 480$ → punteggio finale 80

La produttività effettivamente erogata ai dipendenti sarà:

$(\text{Punteggio finale} / 100) \times \text{quota teorica}$

quindi:

Maria: $90/100 \times 720€ = 648€$

Giovanni: $67,5/100 \times 400€ = 270€$

Carla: $100/100 \times 480€ = 480€$

Giuseppe: $80/100 \times 600€ = 480€$

La tabella seguente riassume i calcoli effettuati

	Peso Obiettivi	Produttività teorica	Valutazione	Con fascia di merito	Riporto al tetto massimo	Produttività
Maria	36	€ 720,00	90	90	90	€ 648,00
Giovanni	20	€ 400,00	75	67,5	67,5	€ 270,00
Carla	24	€ 480,00	100	110	100	€ 480,00
Giuseppe	30	€ 600,00	80	80	80	€ 480,00

5. Procedura di conciliazione

Nel caso in cui il Dirigente non condivida la valutazione ricevuta, può presentare istanza di revisione della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione da parte del Nucleo di Valutazione. L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata.

La valutazione di seconda istanza è effettuata da un componente del Nucleo di Valutazione, il Presidente del CUG ed un Dirigente scelto dai Dirigenti quale rappresentante entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza.

La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il Dirigente interessato, che potrà essere assistito da un legale o rappresentante sindacale cui conferisce mandato.

Le procedure conciliative interne non escludono il ricorso ad eventuali successivi ricorsi esterni di tipo giurisdizionale.

6. Casi speciali

6.1. Cambio di Responsabile

Qualora il Responsabile valutatore cambi nel corso dell'anno, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile in servizio al momento della valutazione, sentito il Responsabile precedente. Qualora il nuovo Responsabile sia una persona già precedentemente appartenente al Settore ed il Responsabile uscente perda la titolarità di Responsabile di Posizione Organizzativa, ma rimanga nel settore di appartenenza, la valutazione delle due persone nel ruolo di Lavoratore di comparto viene effettuata dal Segretario con il supporto del Nucleo di Valutazione.

6.2. Inserimento del valutato nel corso dell'anno

La performance individuale del Lavoratore che prende servizio nel corso dell'anno, viene valutata in base alle capacità espresse ed ai risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati, che devono essere coerenti con il tempo di servizio del Lavoratore.

Il sistema di definizione della indennità di produttività/premio di risultato tiene conto della durata della presenza in servizio.

Qualora il Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa subentri ad altri nelle attività relative al raggiungimento di obiettivi assegnati dalla Giunta, il Responsabile uscente relaziona il Nucleo di Valutazione rispetto allo stato di attuazione degli obiettivi entro 30 giorni. Il Responsabile subentrante valida, o segnala scostamenti riguardo a quanto dichiarato dal Responsabile uscente, portando elementi oggettivi a supporto.

Tale relazione di passaggio delle consegne verrà utilizzata dal Nucleo di Valutazione ai fini della valutazione della performance individuale di entrambi.

Qualora un Lavoratore del personale di comparto subentri ad altri nelle attività relative al raggiungimento di obiettivi assegnati dal Responsabile del Settore, il Responsabile effettua entro 30 giorni dal subentro del Lavoratore una valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e condivide tale valutazione con il Lavoratore uscente e con quello subentrante. Tale valutazione è sottoscritta dai Lavoratori per accettazione o per presa conoscenza e sarà utilizzata per la valutazione della performance individuale di entrambi.

6.3. Cessazione dal servizio del valutato prima della fine dell'anno

Nel caso in cui il Lavoratore cessi prima della fine dell'anno, la valutazione della performance individuale verrà effettuata relativamente al periodo di servizio.

Qualora al Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa siano stati assegnati degli obiettivi, il Lavoratore relaziona sullo stato di avanzamento al momento della sua cessazione. La relazione è inviata entro 30 giorni dalla cessazione, al Nucleo di Valutazione, che la utilizzerà ai fini della valutazione della performance individuale.

Qualora al Lavoratore del personale di comparto cessante siano stati assegnati degli obiettivi dal Responsabile del Settore, il Responsabile effettua entro 30 giorni dalla cessazione del Lavoratore una valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e condivide tale valutazione con il Lavoratore uscente. Tale valutazione è sottoscritta dal Lavoratore per accettazione o per presa conoscenza e sarà utilizzata per la valutazione della performance individuale.

Si ricorda a tale proposito, che non è possibile erogare premialità in assenza dell'assegnazione di obiettivi. Pertanto, i Lavoratori che cesseranno dal servizio prima dell'approvazione del Piano delle Performance (almeno in forma provvisoria) non potranno avere accesso alla premialità nemmeno per quota parte.

6.4. Presenza in servizio inferiore ai 4 mesi

Nel caso in cui il Lavoratore presti servizio nell'anno per un tempo inferiore ai 4 mesi non verrà effettuata la valutazione. Questo al fine di non penalizzare il lavoratore con valutazioni basse che potrebbero avere effetti negativi sulle sue possibilità di accesso a mobilità, concorsi e progressioni.



Unione Pedemontana Parmense

e Comuni di Collecchio - Felino

Montechiarugolo - Sala Baganza e Traversetolo

Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome _____

Valutatore _____

Anno _____

Scheda Dipendenti categorie A e B

Numero	Finalità	Descrizione dell'obiettivo	Indicatore	Target	Note	Complessità (calcolata tenendo in considerazione e Carico di lavoro, Trasversalità e Tipologia di indicatore)	Strategicità	Peso
								0
								0
								0
								0
								0
								0
								0

0

Indicaizoni per il calcolo del peso

Complessità (calcolata tenendo in considerazione Carico di lavoro, Trasversalità e Tipoloqia di indicatore)

bassa = 5
media = 10
alta = 20

Strategicità assegnata all'obiettivo

media = x 1
elevata = x 1,1
molto elevata = x 1,3
fondamentale = x 1,5

Numero	Obiettivo	Indicatore	Target	Note	Peso	Percentuale di raggiungimento	Motivazione del Titolare di Posizione Organizzativa	Documenti attestanti il raggiungimento	Valutazione
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!

Nota bene: finché il foglio "negoziati one obiettivi" non è compilato con i peri, sembra che qui ci sia un errore, ma la formula è corretta. NON MODIFICARE

#DIV/0!

	Peso	Performance							Valutazione
		a	b	c	d	e	%		
AREA RELAZIONALE									
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze	10							0	
Gestione del conflitto: capacità espressa di accettare le priorità e punti di vista degli altri e di condividere soluzioni che massimizzano il soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori coinvolti, senza voler privilegiare il proprio ad ogni costo	10							0	
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione	10							0	
AREA TECNICA									
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo								0	
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE									
Condivisione delle conoscenze: capacità espressa di mettere a disposizione il proprio sapere, supportando l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri colleghi								0	
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire un gruppo di lavoro nell'ambito del proprio settore di appartenenza o trasversale rispetto all'organizzazione e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi								0	
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione								0	
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune	10							0	
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le proprie attività future in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi								0	
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di lavorare ottenendo gli standard qualitativi e quantitativi definiti dal proprio Responsabile in coerenza con la normativa vigente e con i bisogni del territorio di riferimento	10							0	
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di pianificare ed organizzare la propria attività propria al fine di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente e coerentemente con i bisogni della Collettività								0	

Assegnare un peso ad ogni competenza (può essere anche pari a 0)

Il totale deve essere pari a 50

50

	Da	A
a: molto al di sotto delle aspettative (da motivare)	0%	40%
b: al di sotto delle aspettative (da motivare)	41%	59%
c: in linea con le aspettative	60%	75%
d: al di sopra delle aspettative	76%	94%
e: molto al di sopra delle aspettative (da motivare)	95%	100%

Note, commenti e motivazioni delle valutazioni

Valutazione complessiva

Performance dell'Ente

Valutazione degli obiettivi #DIV/0!

Valutazione delle capacità gestionali 0

Totale #DIV/0!

Nota bene:
finché il
foglio
"negoziacion
e obiettivi"
non è
compilato
con i peri,
sembra che
qui ci sia un
errore, ma la
formula è
corretta.
NON
MODIFICAR
E

Interventi di sviluppo concordati

Eventuali note



Unione Pedemontana Parmense

e Comuni di Collecchio - Felino

Montechiarugolo - Sala Baganza e Traversetolo

Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome _____

Valutatore _____

Anno _____

Scheda Dipendenti categorie C e D

Numero	Finalità	Descrizione dell'obiettivo	Indicatore	Target	Note	Complessità (calcolata tenendo in considerazione e Carico di lavoro, Trasversalità e Tipologia di indicatore)	Strategicità	Peso
								0
								0
								0
								0
								0
								0
								0

0

Indicaizoni per il calcolo del peso

Complessità (calcolata tenendo in considerazione Carico di lavoro, Trasversalità e Tipologia di indicatore)

bassa = 5
media = 10
alta = 20

Strategicità assegnata all'obiettivo

media = x 1
elevata = x 1,1
molto elevata = x 1,3
fondamentale = x 1,5

Numero	Obiettivo	Indicatore	Target	Note	Peso	Percentuale di raggiungimento	Motivazione del Titolare di Posizione Organizzativa	Documenti attestanti il raggiungimento	Valutazione
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!
0		0	0	0	0	#DIV/0!			#DIV/0!

#DIV/0!

Nota
bene:
finché il
foglio
precedent
e non è
compilato
con i peri,
sembra
che qui ci
sia un
errore, ma
la formula
è corretta.
NON
MODIFIC
ARE

	Peso	Performance							Valutazione
		a	b	c	d	e	%		
AREA RELAZIONALE									
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze	5							0	
Gestione del conflitto: capacità espressa di accettare le priorità e punti di vista degli altri e di condividere soluzioni che massimizzano il soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori coinvolti, senza voler privilegiare il proprio ad ogni costo	6							0	
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione	6							0	
AREA TECNICA									
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo	6							0	
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE									
Condivisione delle conoscenze: capacità espressa di mettere a disposizione il proprio sapere, supportando l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri colleghi								0	
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire un gruppo di lavoro nell'ambito del proprio settore di appartenenza o trasversale rispetto all'organizzazione e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi								0	
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione	6							0	
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune								0	
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le proprie attività future in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi	5							0	
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di lavorare ottenendo gli standard qualitativi e quantitativi definiti dal proprio Responsabile in coerenza con la normativa vigente e con i bisogni del territorio di riferimento								0	
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di pianificare ed organizzare la propria attività propria al fine di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente e coerentemente con i bisogni della Collettività	6							0	

Assegnare un peso ad ogni competenza (può essere anche pari a 0)

Il totale deve essere pari a 40

40

	Da	A
a: molto al di sotto delle aspettative (da motivare)	0%	40%
b: al di sotto delle aspettative (da motivare)	41%	59%
c: in linea con le aspettative	60%	75%
d: al di sopra delle aspettative	76%	94%
e: molto al di sopra delle aspettative (da motivare)	95%	100%

Note, commenti e motivazioni delle valutazioni

Valutazione complessiva

Performance dell'Ente

Valutazione degli obiettivi #DIV/0!

Valutazione delle capacità gestionali 0

Totale #DIV/0!

Nota bene:
finché il
foglio
"negoziacion
e obiettivi"
non è
compilato
con i peri,
sembra che
qui ci sia un
errore, ma la
formula è
corretta.
NON
MODIFICAR
E

Interventi di sviluppo concordati

Eventuali note



Unione Pedemontana Parmense

e Comuni di Collecchio - Felino

Montechiarugolo - Sala Baganza e Traversetolo

Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome _____

Valutatore _____

Anno _____

Scheda Dirigenti e titolari di Posizione Organizzativa

Numero	Finalità	Descrizione dell'obiettivo	Indicatore	Target	Note	Complessità (calcolata tenendo in considerazione e Carico di lavoro, Trasversalità e Tipologia di indicatore)	Strategicità	Peso
								0
								0
								0
								0
								0
								0
								0

Il totale deve essere compreso fra 63 e 77 0

Indicaizoni per il calcolo del peso

Complessità (calcolata tenendo in considerazione Carico di lavoro, Trasversalità e Tipologia di indicatore)

bassa = 5
media = 10
alta = 20

Strategicità assegnata dalla Giunta all'obiettivo

media = x 1
elevata = x 1,1
molto elevata = x 1,3
fondamentale = x 1,5

<i>Numero</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target</i>	<i>Note</i>	<i>Peso</i>	<i>Percentuale di raggiungimento</i>	<i>Motivazione del Titolare di Posizione Organizzativa</i>	<i>Documenti attestanti il raggiungimento</i>	<i>Valutazione</i>
0		0	0	0	0				0
0		0	0	0	0				0
0		0	0	0	0				0
0		0	0	0	0				0
0		0	0	0	0				0
0		0	0	0	0				0
0		0	0	0	0				0

	Peso	Performance						Valutazione
		a	b	c	d	e	%	
AREA RELAZIONALE								
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze								
Gestione del conflitto: capacità espressa di riconoscere ed evidenziare le diverse priorità e punti di vista, di costruire una visione condivisa del problema e di riconfigurare le soluzioni possibili in modo da massimizzare il soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori coinvolti								
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione								
Concurrence: capacità espressa di presentare e difendere i propri punti di vista in fase decisionale e sostenere le decisioni prese in modo condiviso con altri (anche se diverse dalle proprie posizioni iniziali), anche quando queste vengono messe in discussione da persone esterne al gruppo che ha preso la decisione								
AREA TECNICA								
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo								
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE								
Sviluppo degli altri: capacità espressa di supportare l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri collaboratori								
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire i collaboratori e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi								
Valutazione dei collaboratori: capacità espressa di valutare in modo equo, premiando le prestazioni buone ed assegnando valutazioni basse a fronte di prestazioni non adeguate, gestito il processo di valutazione in maniera attenta durante il corso dell'anno, evidenziando tempestivamente ai collaboratori le prestazioni buone e quelle non appropriate, così che a fine anno i collaboratori condividano generalmente la valutazione effettuata								
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione								
Capacità di decisione: capacità di enucleare rapidamente gli elementi fondamentali per identificare la scelta migliore, anche con riferimento al medio-lungo periodo ed alle altre strutture organizzative, e di intraprendere e sostenere le azioni susseguenti								
Comprensione del territorio: capacità espressa di analizzare gli elementi raccolti quotidianamente nel corso del lavoro e di ricondurli ad una visione d'assieme sistemica che permetta di mettere in luce l'emergere di bisogni nuovi e/o la consistenza e l'evoluzione dei bisogni già noti (es. un numero elevato di interventi della Polizia Locale in litigi familiari mette in luce la necessità di fornire sostegno alla relazione di coppia e/o alla genitorialità)								
Pianificazione: capacità di tradurre gli indirizzi politici in strategie operative, anche trasversali rispetto all'organizzazione e/o pluriennali, che consentano di generare gli impatti attesi								
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività future proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi								
Trasversalità: capacità di affrontare le situazioni identificando correttamente le strutture organizzative che impattano su quel tema, coinvolgendole nella fase di analisi e in quella decisionale								
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Dipartimento/Struttura								
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di definire gli standard qualitativi e quantitativi adeguati rispetto alla normativa vigente e ai bisogni del territorio di riferimento, eventualmente differenziando gruppi di interlocutori e di assicurare che la struttura coordinata li rispetti								
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di pianificare ed organizzare l'attività propria e della struttura al fine di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente								

Scegliere 5 competenze alle quali assegnare un peso
Il totale deve essere pari a 30

0

0

Punteggio

a: valore minimo (da motivare)
b: valore migliorabile (da motivare)
c: valore target
d: valore oltre il target
e: nuovo benchmark

30%
60%
80%
90%
100%

Note, commenti e motivazioni delle valutazioni

Valutazione complessiva

Performance dell'Ente	
Valutazione degli obiettivi	0
Valutazione delle capacità gestionali	0

Totale	0
---------------	----------

Interventi di sviluppo

Eventuali note